
BACHELORARBEIT

Frau
Daniela Brachtl

Innovative Branch Banking- Spektakuläre Aussichten für Bankkunden des 21. Jahrhunderts

Mittweida, 2013

BACHELORARBEIT

Innovative Branch Banking- Spektakuläre Aussichten für Bankkunden des 21. Jahrhunderts

Autor:
Frau Daniela Brachtl

Studiengang:
Betriebswirtschaft

Seminargruppe:
BW09w2BHA

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. René-Claude Urbatsch

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

Einreichung:
Mittweida, 31.1.2013

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2013

THESIS

Innovative Branch Banking- Spectacular Views for Banking Customers of the 21st century

author:

Mrs. Daniela Brachtl

course of studies:

business administration

seminar group:

BW09w2BHA

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. René-Claude Urbatsch

second examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

submission:

Mittweida, 31st of January, 2013

defence/ evaluation:

Mittweida, 2013

Bibliografische Beschreibung:

Brachtl, Daniela:

Innovative Branch Banking – Spektakuläre Aussichten für Bankkunden des

21. Jahrhunderts. - 2013. – 16 Seiten Verzeichnis, 63 Seiten Inhalt,

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Betriebswirtschaft, Bachelorarbeit, 2013

Referat:

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit modernen Managementansätzen aus der Neuroökonomie im Bereich des Retail Bankings und versucht mithilfe von erlebnisorientierten Angeboten die Kundenzufriedenheit zu erhöhen bzw. die Kundenbindung zu verstärken. Die Intention dieser Arbeit liegt darin, gezielt nach Differenzierungsmöglichkeiten zu suchen, um langfristig am Finanzmarkt wettbewerbsfähig zu sein.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen.....	2
2 Visionäre Gestaltungsmöglichkeiten im Filialbereich	4
2.1 Grundlagen	4
2.1.1 Customer-Relationship-Management als traditioneller Managementansatz im Marketingbereich	4
2.1.2 Bankkunden als Investitionsobjekte im Rahmen des CRM-Systems	15
2.1.3 Paradigmenwechsel.....	18
2.2 Wissenschaftlich fundierter Managementansatz im Bereich des Bankenmarketings Customer Experience Management	21
2.2.1 Definition, Abgrenzung und Gegenüberstellung im Rahmen der CEM- Konzeption	21
2.2.2 Cognitive Science – Der neuroökonomische Ansatz in der Wirtschaftswissenschaft	25
2.2.3 Implementierung des CEM-Ansatzes in die Bankenwelt von Heute.....	36
2.3 Experimenteller Beitrag zur Erschaffung einer innovativen Bankfiliale am Paradebeispiel Q110 der Deutschen Bank AG	40
2.3.1 Vorstellungsrunde Q110.....	40
2.3.2 Adaptierung von Q110 zur Steigerung von Customer Insights	43
2.3.3 SWOT – Projekt Innovative Branch Banking	58
3 Fazit	59
3.1 Ergebnisse	59
3.2 Maßnahmen.....	60
3.3 Konsequenzen	61
Literaturverzeichnis	62
Selbstständigkeitserklärung.....	73

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Determinanten des Kundenwertes	5
Abbildung 2 C/D Paradigma	8
Abbildung 3 KANO-Modell.....	10
Abbildung 4 Reaktionen auf (Un-)Zufriedenheit.....	11
Abbildung 5 Portfolioanalyse	17
Abbildung 6 Die Erlebnismodule.....	25
Abbildung 7 Zentrale Erlebnistreiber.....	27
Abbildung 8 Formen von Markenerlebniswelten	30
Abbildung 9 Die CEM-Matrix zur Analyse der Erlebnistreiber	33
Abbildung 10 Die Erlebnismatrix.....	34
Abbildung 11 Erfolgskette der Kundenerfahrung	36
Abbildung 12 Umfrage Kundenzufriedenheitsmessung EBS, 11/2011.....	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Nutzwertanalyse – Beispiel	16
Tabelle 2 Der Paradigmenwechsel	19
Tabelle 3 Differenzierung zwischen CRM und CEM	23
Tabelle 4 Nutzwertanalyse Massage/Wellnessanbieter	50
Tabelle 5 Nutzwertanalyse/Gesundheit & Ernährung	56
Tabelle 6 SWOT-Analyse	58

Abkürzungsverzeichnis

&	und
3D	drei Dimensionen
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BIA	Bio-Impedanz-Analyse
BIP	Brutto-Inlandsprodukt
BKK	Betriebskrankenkasse
BMI	Body-Mass-Index#
bzw.	beziehungsweise
CEI	Customer Experience Index
CEM	Customer Experience Management
CRM	Customer Relationship Management
DB	Deutsche Bank AG
DEGS	Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland
DZ Bank	Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank
EBS	European Business School
engl.	aus dem Englischen
et al	lat. et alia, und andere
HGB	Handelsgesetzbuch
IAS	International Accounting Standard
k.a.	keine Angabe
Min.	Minute
NWA	Nutzwertanalyse
RKI	Robert-Koch-Institut
S.	Seite
sog.	sogenannt
SWOT	Strenght-Weaknesses-Opportunities-Threads
vgl.	vergleiche
WHO	Weltgesundheitsorganisation
Wo.	Woche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Die Einleitung soll einen Überblick über die aktuellen Zustände in der Bankenwelt wiedergeben, deren Herausforderungen in der Problemstellung erläutert werden. Nachfolgend widmen wir uns der Zielsetzung und dem methodischen Vorgehen dieser Arbeit.

1.1 Problemstellung

Derzeit durchlebt die globalisierte Bankenwelt unterschiedliche Veränderungen binnen kürzester Zeit. Ein Umdenken im Bankenmanagement ist zwingend notwendig geworden, um den Anforderungen aller Anspruchsgruppen gerecht zu werden.

Bankinstitute werden zunehmend durch ernstzunehmende Mitbewerber konfrontiert, die immer öfter aus dem Non- und Near-Bankensektor¹ stammen und den Wettbewerb durch neuartige Angebote forcieren.

Als weitere Triebfeder für den Wandel in der Kreditwirtschaft ist der technologische Fortschritt zu erwähnen, der es Kunden leicht und transparent macht, Konkurrenzprodukte verschiedener Finanzdienstleister per Mausklick zu vergleichen.² Durch diesen Umstand machen sich Veränderungen im Nachfrageverhalten bemerkbar, indem Bankkunden illoyal werden und die Wahrscheinlichkeit steigt, ihre Hausbank zu wechseln.³

Um im Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können, hängt die Zukunft der Banken und deren langfristiger Erfolg mehr denn je von ihren Kunden ab.⁴

„(...) Damit die Fokussierung auf den Kunden auch eine Steigerung der Profitabilität bewirkt, ist eine Ausrichtung aller Aktivitäten am Wert der Geschäftsverbindung erforderlich.“⁵

Es geht dabei um Kundenbindung mittels Einsatz eines effizienten Customer Relationship Managements⁶, das einen Mehrwert der Kundenbeziehung schaffen und somit das langfristige Überleben der Finanzdienstleistungsunternehmen sichern soll.

„(...) Ohne Customer Value kein Shareholder Value.“⁷

¹ Vgl. Schuster, L.: Newcomer im Privatkundengeschäft – Ziele, Entwicklungen und Zukunftschancen, Hrsg. Betsch, v.O., Hooven, van E., Krupp, G., Frankfurt am Main, 1998, S. 65-78

² Vgl. Völker, R., Teichert, L.G., Annutsch, P., Everling, O., Graalman, B., Friedrich, A.: Die Zukunft der Banken – die Banken der Zukunft, Hrsg. Kremin-Buch, B., Unger, F., Walz, H., Sternenfels, 2002, S. 5

³ Vgl. Effert, D., Ronzal W.: Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken – Von den Besten profitieren, Wiesbaden, 2005, S. 161ff.

⁴ Vgl. Völker, R., Teichert, L.G., Annutsch, P., Everling, O., Graalman, B., Friedrich, A.: Die Zukunft der Banken – die Banken der Zukunft, Hrsg. Kremin-Buch, B., Unger, F., Walz, H., Sternenfels, 2002, S. 45

⁵ Ahlert, D., Gust, E.: Den Wert des Kunden messen, in: Bank Magazin, 09/2000, S. 57

⁶ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management> 28.08.2012; 20:30

⁷ <http://www.denzel.de/infoserve/report11.htm> 29.8.2012 10:30

Darüber hinaus hat die Wissenschaft erkannt, dass sich alleine mit CRM-Programmen keine langfristigen und erfolgreichen Kundenbeziehungen gestalten lassen.

Es bedarf einer Neuorientierung des traditionellen CRM-Ansatzes, um den Bankkunden von heute mit innovativen Ideen zu begeistern und dauerhaft am Unternehmen zu binden.

In diesem Zusammenhang sprechen wir von Customer Experience Management, CEM.

1.2 Zielsetzung

Bestrebtes Ziel dieser Arbeit ist es, Finanzdienstleistungsunternehmen Möglichkeiten aufzuzeigen, wie diese im „Finanz-Wettbewerb“ langfristig bestehen können. Als Kernerfolgskriterien nennt **Krönung** die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Differenzierung und Flexibilität.

Dabei ist Differenzierung das grundlegende Umdenken der eigenen Position am Finanzmarkt, die die strategische Grundhaltung des Finanzunternehmens widerspiegeln soll.

„(...) Die Schaffung von flexiblen Organisationsstrukturen soll eine eindeutige Positionierung am Markt ermöglichen.“⁸

Diverse Lösungswege für ein Überleben am Finanzmarkt liegen ebenso in der Individualisierung der Bankprodukte und Dienstleistungen, die vermehrt „emotionsweckend“ angeboten werden.⁹

In der Dienstleistungsbranche spricht man dabei von Customer Experience Management¹⁰, das bei unternehmerischen Zielsetzungen nicht mehr wegzudenken ist.

Meiner Meinung nach muss es ein Bestreben der Finanzdienstleister sein, mögliche Mittel und Wege für eine effiziente Kunde-Bank-Beziehung zu finden, um langfristig am Bankenmarkt konkurrenzfähig zu sein.

Schließlich muss Veränderung nicht immer etwas Negatives oder Bedrohliches sein. Mein persönliches Ziel dieser Arbeit ist es, bei Finanzdienstleistern den Mut zu erwecken, neue innovative Wege zu gehen und Veränderung als Chance wahrzunehmen.

1.3 Methodisches Vorgehen

In der **Einleitung** soll ein grober Überblick über die Problemstellung, die Zielsetzung und zuletzt über das methodische Vorgehen in dieser wissenschaftlichen Arbeit verschafft werden.

Im Hauptteil widmen wir uns den **visionären Gestaltungsmöglichkeiten im Filialvertrieb** und den essenziellen Marketingansätzen, die für ein grundlegendes Verständnis dienen sollen.

Die **Grundlagen** beinhalten dabei die traditionellen Managementansätze aus dem Marketingbereich, wobei der Bankkunde selbst als Investitionsobjekt angesehen und bewertet wird.

⁸ Krönung, H.-D.: Die Bank der Zukunft – Plattformen schaffen, Flexibilität und Leistungsfähigkeit sichern, Wiesbaden, 1996, S.19

⁹ Vgl. <http://www.managementportal.de/artikel/pressemitteilungen/pm-2012/104-emotionalisierung-als-schluesel-zum-erfolg-im-retail-banking.html> 23:12:2012 12:00

¹⁰ Vgl. Bruhn, M., Hadwich, K.: Customer Experience – Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, 2012, S. 5

Anschließend erleben wir einen **Paradigmenwechsel** von althergehenden Ansätzen des Bankenmarketings. Wissenschaftstheoretische Lehrmeinungen formieren sich dabei grundlegend neu.

Der Abschnitt **Wissenschaftlich fundierter Managementansatz im Bereich des Bankenmarketings** beschäftigt sich mit Customer Experience Management, einem kundenorientierten Konzept, das sich mit Themen aus der Neuroökonomie befasst. Dazu bedienen wir uns aktuellen Erkenntnissen aus dem Kundenverhalten und deren Kaufneigungen mittels Entscheidungsmodellen, die ein erfolgreiches CEM ermöglichen sollen. Abgerundet wird dieser Abschnitt durch praktische Umsetzungsmöglichkeiten des CEMs im gesamten Unternehmen.

Unter der Überschrift **Praktische Umsetzungsversuche einer innovativen Bankfiliale von heute** machen wir das bestehende Projekt Q110 der Deutschen Bank AG und seine zugrundeliegenden Filialkonzeptionen bekannt. Weiters starte ich ein Experiment für eine mögliche Adaptierung des Q110, um eine Erlebniswelt für den Kunden zu schaffen, die ein Mehr an Customer Insights versprechen soll.

Im dritten und letzten Teil führt die Arbeit zu den Punkten Ergebnisse, Maßnahmen und deren Konsequenzen.

2 Visionäre Gestaltungsmöglichkeiten im Filialbereich

Im Hauptabschnitt dieser Arbeit werden zunächst fachliche Begrifflichkeiten definiert. Es handelt sich dabei um die Erläuterung von konventionellen Managementansätzen, bei denen der Bankkunde im Retail Banking als Investitionsobjekt im Vordergrund steht.

Dieser Ansatz im Kundenbeziehungsmanagement, der sogenannte Customer-Relationship Management-Ansatz, kurz CRM, bedarf einer fundierten Erweiterung in Richtung Kundenorientierung. Folglich ist dies der Startschuss für eine moderne Betrachtungsweise im Bankenmarketing.

2.1 Grundlagen

Mit dem Abschnitt Grundlagen im ersten Teil erfolgt die Definition über Customer-Relationship-Management. Dazu gehören ebenfalls die Ziele, die Ausrichtungen, die Aufgaben und die Werkzeuge für ein funktionierendes CRM-System.

Im Anschluss wird mithilfe von finanzmathematischen Bewertungsverfahren aufgezeigt, wie Finanzdienstleistungsunternehmen ihre Kundenbeziehungen messen und die daraus resultierenden Ergebnisse für deren unternehmerischen Erfolg verwerten.

Im letzten Teil dieses Abschnittes heben wir die Bedeutung der CRM-Systeme hervor und schließen mit der praktischen Verwendung in der Kreditwirtschaft ab.

2.1.1 Customer-Relationship-Management als traditioneller Managementansatz im Marketingbereich

Das Customer-Relationship-Management, CRM, nennt man im Deutschen Kundenbeziehungsmanagement, aber auch Kundenpflege. Es handelt sich dabei um eine bestimmte strategische Ausrichtung aller Kundenbeziehungsprozesse eines Unternehmens.¹¹

Schneider bezeichnet das Kundenbeziehungsmanagement als eine Art Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur, wobei der Kunde im Mittelpunkt steht und alle kundenbezogene Prozesse wie Marketing, Vertrieb und Service abteilungsübergreifend gesteuert werden.¹²

„(...) Der langfristige Erfolg eines Kreditinstitutes hängt wesentlich von seinen Kunden ab. Damit die Fokussierung auf den Kunden auch eine Steigerung der Profitabilität bewirkt, ist eine Ausrichtung aller Aktivitäten am Wert der Geschäftsverbindung erforderlich.“¹³

¹¹ Vgl. <http://wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management> 24.9.2012 9:45

¹² Vgl. Schneider, W.: Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM) – Wertvolle Kunden gewinnen, begeistern und dauerhaft binden, München, 2008, S. 1ff

¹³ Ahlert, D., Gust, E.: Den Wert des Kunden messen, in: Bank Magazin, 09/2000, S. 57

Ein gängiger Ausdruck für den Wert einer Kundenbeziehung ist der Kundenwert, der auch **Customer Value** genannt wird. Dieser resultiert aus der Summe aller diskontierten Zahlungsmittelüberschüsse, die bei bestimmten Kunden zugerechnet werden. Zu den dazugehörigen Rechenverfahren kommen wir später.

Zunächst geht es darum, dass Unternehmen nur langfristig gewinnbringend sein können, wenn es seine Kunden kennt und konsequent in seine profit-bringenden Kunden investiert.¹⁴

Investitionen sollen über das gesamte „Konsumentenleben“, „**Customer Lifetime Value**“, hinweg erfolgen¹⁵, indem das Management zunächst das Kaufverhalten ihrer Kunden verstehen lernt und durch Einsatz eines adäquaten Marketing-Mix die Kundenzufriedenheit optimiert, Bestandskunden bindet und interessierte Neukunden akquiriert.¹⁶

CLV, Customer Lifetime Value, beantwortet die Frage, wie viel der Kunde über seine gesamte Beziehung zum Unternehmen wert ist. Folglich trennt sich das Unternehmen von unrentablen Kunden.¹⁷

Nur wie bewertet man Kundenbeziehungen? Wie bestimmt man, ob ein Kunde rentabel oder unrentabel für das eigene Unternehmen ist? Welche Kennzahlen sprechen für eine gewinnbringende, welche für eine verlustreiche Kundenverbindung?

Cornelsen bedient sich dabei folgenden Determinanten, wenn es sich um die Berechnung des absoluten Kundenwertes handelt:

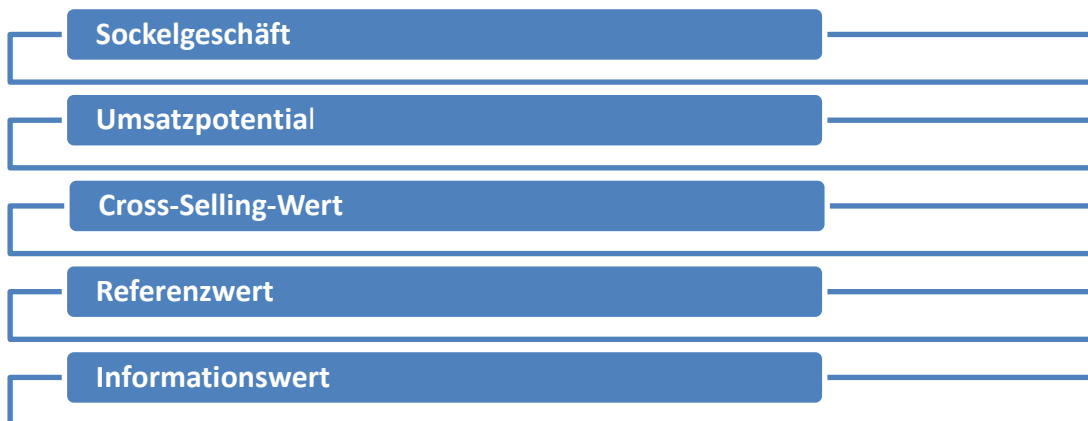


Abbildung 1 Determinanten des Kundenwertes¹⁸

¹⁴ Vgl. Annutsch, P.: Bewertung von Kundenbeziehungen als Voraussetzung für ein effizientes Customer Relationship Management bei Finanzdienstleistungsunternehmen, in: Die Zukunft der Banken – die Banken der Zukunft, Hrsg. Kremin-Buch, B., Unger, F., Walz, H., Sternenfels, 2002, S. 45ff

¹⁵ Vgl. Schneider, W.: Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM) – Wertvolle Kunden gewinnen, begeistern und dauerhaft binden, München, 2008, S. 1ff

¹⁶ Vgl. <http://wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management> 24.9.2012 9:45

¹⁷ Vgl. Juttner, U., Wehrli, H.P.: Relationship Marketing From a Value Perspective, in: International Journal of Service Industry Management, vol. 5, no. 5, 1994, pp. 54-73

¹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Cornelsen, J.: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg, 2000, S. 171

Das Sockelgeschäft und das Umsatzpotential stellen dabei den monetären Wert der Kundenbewertung dar. Der Cross-Selling-Wert, der Referenzwert und der Informationswert drücken die qualitativen Faktoren aus.

Somit lässt sich der absolute Kundenwert durch Addition von monetären Wert und den qualitativen Faktoren berechnen.

Das Sockelgeschäft, das aus bereits abgeschlossenen Produkten und Dienstleistungen bestehen, erwirtschaftet einen zukünftigen Gewinn für das Unternehmen, der auf den Zeitpunkt t_0 diskontiert wird.

Zukünftig bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Potenzial der Veränderungen im Kundenlebenszyklus und der Transaktionskosten berechnet werden soll, denn diese möglichen Abweichungen können die Höhe der Zahlungsüberschüsse beeinträchtigen und somit zu anderen Ergebnissen führen.

Das Umsatzpotential lässt sich gerade in der Finanzdienstleistungsbranche schwierig berechnen, da es für diese Branche keine vergleichbaren Bezeichnungen existieren, auch nicht nach HGB und IAS.

Am ehesten zieht man die Erlöse aus Dienstleistungs-, Kommissionsgeschäften und aus dem Eigenhandel heran.

Nach HGB und IAS wird ebenso der Zinsüberschuss angewendet, wenn es sich um die eher komplexe Berechnung von Zinserträgen handelt.

Mit Zinsüberschuss ist der Saldo aus Zinserträgen und Zinsaufwendungen abzüglich diverser Vorsorgeaufwendungen gemeint.¹⁹

Die nächste Determinante, der Cross-Selling-Wert, ist grundsätzlich ein Verkaufskonzept in der Kundenberatung. **Hinterhuber** spricht dabei von „(...) *Überkreuzgeschäften, bei denen keine Komplementär- oder Substitutionsgeschäfte wie beim Sockelgeschäft abgeschlossen werden, sondern Geschäfte, die voneinander unabhängige Leistungen erbringen.*“²⁰

Die Quintessenz ist, dass der Kunde weitere, nicht substituierbare Produkte und Dienstleistungen vom selben Anbieter erwirbt.

Dabei lässt sich der Cross-Selling-Wert in drei Schritten ermitteln:

- a) Durch **Cross-Selling-Wahrscheinlichkeiten** werden Produkte errechnet, die der Kunde wahrscheinlich kaufen würde. Diese Informationen erhält man aus dem sogenannten Data Mining Prozess. Eine mögliche deutsche Übersetzung wäre „aus einem Datenberg etwas Wertvolles filtern“. Es ist ein technischer Ablauf, der meist statistisch- mathematisch begründet ist. Gängige Data Mining Techniken sind z.B. die Clusteranalyse oder der Entscheidungsbaum Algorithmen usw.²¹
- b) Die **produktbezogenen Gewinnbarwerte** werden innerhalb verschiedener Kundengruppen bestimmt, wonach das Finanzunternehmen erkennen kann, wie viel es an den Produkten etwa verdient. Gemäß der Kapitalbarwertmethode werden Deckungsbeiträge jährlich diskontiert.²²

¹⁹ Vgl. Annutsch, P.: Bewertung von Kundenbeziehungen als Voraussetzung für ein effizientes Customer Relationship Management bei Finanzdienstleistungsunternehmen, in: Die Zukunft der Banken – die Banken der Zukunft, Hrsg. Kremin-Buch, B., Unger, F., Walz, H., Sternenfels, 2002, S. 51-53 sowie Hinterhuber, H., Unternehmensführung, Wiesbaden, 2000, S. 189

²⁰ Hinterhuber, H., ebenda, S. 183

²¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Data-Mining> 25.9.2012 13:45

²² Vgl. Urbatsch, R.C.: Konventionelle IER, Vorlesungsunterlagen, 2006, Kapitel 2.1.1., S. 34ff

Darüber hinaus sind **volumenabhängige und volumenunabhängige Produkte** zu unterscheiden. Größtenteils haben wir es mit volumenabhängigen Produkten zu tun wie z.B. Kredite und Lebensversicherungen. Der Deckungsbeitrag, DB, ist abhängig von der Abschlusssumme. Je höher diese ist, desto höher ist der DB und vice versa. Innerhalb jeder Kundengruppe wird das durchschnittlich nachgefragte Volumen errechnet, denn aus der Praxis weiß man, dass etwa zwischen Privat- und Firmenkunde unterschiedliche Volumina nachgefragt werden.

Auf der Grundlage von historischen Daten lässt sich unkompliziert ein Mittelwert für jede einzelne Kundengruppe bestimmen.

In der Kategorie der volumenabhängigen Produkte fehlt nur noch die Berechnung der durchschnittlichen Gewinnmarge. Es herrscht grundlegend eine negative Wechselseitigkeit zwischen Volumen und Gewinnmarge. Je höher das Volumen, desto geringer fällt die Marge aus.

Aus diesem Grund bedienen sich Spezialisten aus der Wirtschaftsstatistik einer sogenannten Regressionsfunktion mithilfe der Korrelationsanalyse²³, um erwartete Gewinnmargen berechnen zu können. Durch Kombination aus durchschnittlichem Volumen mit der entsprechenden Gewinnmarge lassen sich somit die Deckungsbeiträge von volumenabhängigen Produkten errechnen.

Zuletzt werden bei volumenunabhängigen Produkten wie z.B. bei Girokonten und deren Kontoführungspauschalen dieselbe Berechnungsmethode wie bei dem Sockelgeschäft angewendet. Die Einzelkosten werden von Produkterträgen abgezogen. Folglich findet jährlich eine DB-Rechnung statt. Es handelt sich dabei um Vergangenheitswerte, jedoch gibt diese Methodik einen guten Schätzwert für die Zukunft ab.

Beide Produktarten (volumenabhängig und –unabhängig) werden mit deren ermittelten Deckungsbeiträgen nach der Kapitalbarwertmethode auf einen gemeinsamen Zeitpunkt t_0 mittels entsprechenden Marktzinssätzen diskontiert und können somit gut miteinander verglichen werden. Demnach wird die Basis für die Errechnung des absoluten Cross-Selling-Wertes geschaffen.

c) Die einzelnen Gewinnbarwerte werden mit den Wahrscheinlichkeiten (siehe Punkt a) multipliziert und anschließend summiert.

Der gesamte Cross-Selling-Wert entsteht nun, indem alle Ergebnisse aus den drei erklärten Schritten addiert werden.²⁴

Als nächstes betrachten wir den Referenzwert, der bei Finanzdienstleistern gerne als vertriebspolitisches Marketinginstrument genutzt wird.

Dieser Wert bildet die Referenzen des Kunden ab, die aus den positiven aber auch negativen Erfahrungen mit dem Unternehmen selbst resultieren.

In diesem Zusammenhang geht es ganz gezielt um Kundenzufriedenheit bzw. Kundenunzufriedenheit des Kunden:

²³ Vgl. Griesbach, U.: Mathematik/Statistik, Vorlesungsunterlagen, Stand unbekannt, Kapitel 5, S. 6ff

²⁴ Vgl. Annutsch, P.: Bewertung von Kundenbeziehungen als Voraussetzung für ein effizientes Customer Relationship Management bei Finanzdienstleistungsunternehmen, in: Die Zukunft der Banken – die Banken der Zukunft, Hrsg. Kremin-Buch, B., Unger, F., Walz, H., Sternenfels, 2002, S. 54-58

Die Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis aus einem zusammengesetzten psychischen Vergleich, bei dem der Kunde zwischen wahrgenommenen Leistungsniveau (=IST-Leistung) und in der Regel seine Erwartungen (=SOLL-Leistung) abwägt.²⁵

Das **C/D – Paradigma der Kundenzufriedenheit** soll dazu eine Übersicht geben:

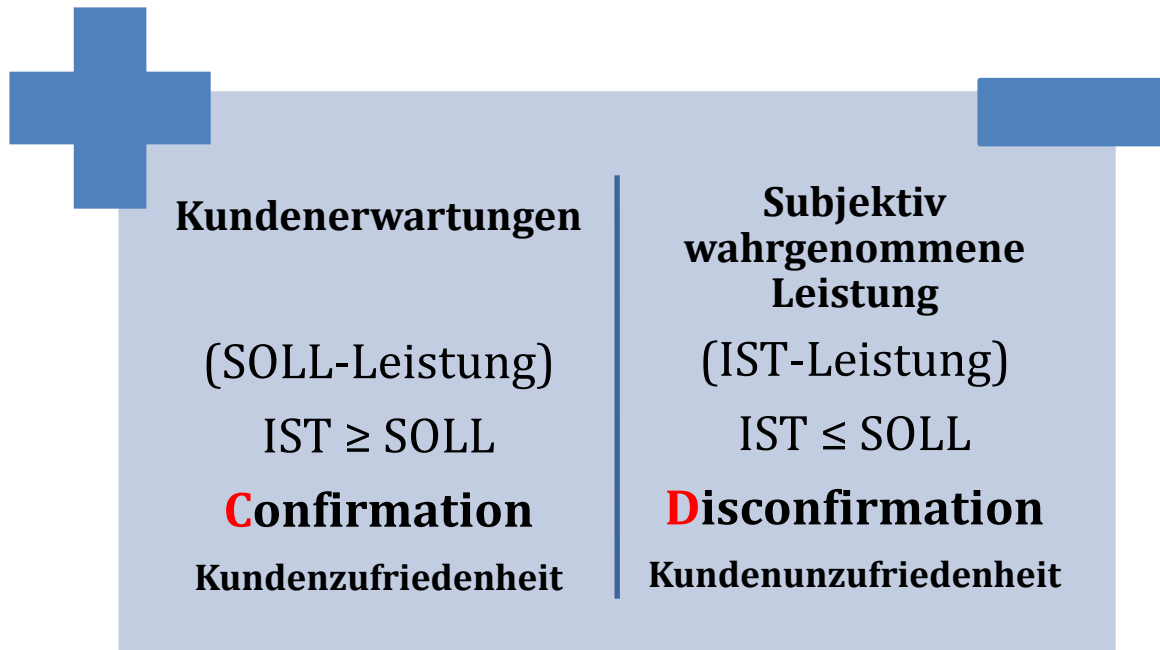


Abbildung 2 C/D Paradigma²⁶

Es gibt verschiedene Arten von Kundenerwartungen, die **Georgi** in vier Niveaus unterteilt.²⁷

- Erwünschtes Niveau:
bezeichnet die Leistung, die vom Kunden gewünscht ist und die das Unternehmen liefern soll. Hier entsprechen die Erwartungen den Wünschen des Kunden.
- Idealniveau:
beschreibt die Leistung, die aus Kundensicht nicht mehr überboten werden kann.
- Typisches Niveau:
meint die Vorstellung von einer typischen oder durchschnittlichen Qualität einer Leistung und betrifft meist bestimmte Produkte und Dienstleistungen. Georgi nennt dazu das Beispiel einer Hotelkette, in der man öfters übernachtet. Man bildet automatisch eigene Erwartungen über Komfort und Service dieser Hotelkette.
- Minimal tolerierbares Niveau:
charakterisiert die Erwartungen und Vorstellungen davon, was gerade noch akzeptabel ist. Um auf das Beispiel von Punkt c) zurückzukommen, betrifft dies z.B. ein bequemes Bett oder saubere sanitäre Einrichtungen. Auf ein TV-Gerät oder auf eine Minibar könnte man schlimmstenfalls verzichten.

²⁵ Vgl. Schneider, W., Kornmeier, M.: Kundenzufriedenheit – Konzept, Messung, Management, Bern, 2006b

²⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Vollert, K.: Marketing, Vorlesungsunterlagen, 2012, Kapitel 3, S. 10

²⁷ Vgl. Georgi, D.: Entwicklung von Kundenbeziehungen: Theoretische und empirische Analysen unter dynamischen Aspekten, Wiesbaden, 2001

Im Zusammenhang mit dem C/D Paradigma darf der sogenannte **Servqual-Ansatz** nach **Parasuraman, Zeithaml und Berry**²⁸ nicht fehlen, nachdem die Leistung in fünf Dimensionen untergliedert wird und anhand von 22 Eigenschaften erfasst werden:²⁹

- **Zuverlässigkeit** (Reliability) – die Zuverlässigkeit eines Unternehmens, die versprochene Leistungen zeitlich und qualitativ erfüllen können:

1. Versprochene Termine werden eingehalten.
2. Das Interesse ist erkennbar, ein Problem zu lösen.
3. Der Service wird gleich beim ersten Mal richtig ausgeführt.
4. Die Dienste werden zur versprochenen Zeit ausgeführt.
5. Die Belege für den Kunden sind fehlerlos.

- **Leistungs- und Fachkompetenz** (Competence) – die Zusicherung eines Unternehmens, die Leistung kompetent und zügig erbracht wird:

6. Das Auftreten des Mitarbeiters weckt Vertrauen beim Kunden.
7. Bei Ausführungen fühlt sich der Kunde sicher.
8. Die Mitarbeiter sind stets höflich zum Kunden.
9. Die Mitarbeiter zeigen Kompetenz und können auf Kundenfragen fachlich eingehen

- **Freundlichkeit und Entgegenkommen** (Responsiveness):

10. Die Mitarbeiter können über die Zeitpunkte der Leistungsausführung Auskunft erteilen.
11. Die Mitarbeiter bedienen den Kunden sofort.
12. Die Mitarbeiter sind stets bereit, den Kunden zu unterstützen.
13. Die Mitarbeiter sind nie zu beschäftigt, um auf Kundenwünsche einzugehen.

- **Einfühlungsvermögen** (Empathy) – die Fähigkeit des Mitarbeiters sich in den Kunden einzufühlen bzw. die Erwartungen und Bedürfnisse des Kunden zu erkennen:

14. Jedem Kunden wird individuell die Aufmerksamkeit geschenkt.
15. Die Dienste werden dann angeboten, wenn diese allen Kunden gerecht werden.
16. Die Mitarbeiter widmen sich dem Kunden persönlich.
17. Die Interessen des Kunden liegen stets am Herzen.
18. Die Mitarbeiter haben Verständnis über die spezifischen Servicebedürfnisse ihrer Kunden.

- **Materielles Umfeld** (Tangibles) – die Ausstattung und das Erscheinungsbild der Unternehmung:

19. Die technische Ausstattung ist modern.
20. Die Einrichtung ist für den Kunden angenehm.
21. Die Mitarbeiter sind entsprechend gekleidet.
22. Die Broschüren und Mitteilungen für den Kunden sind ansprechend gestaltet.

²⁸ Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.: A Conceptual Model of Service and its Implications of Future Research, in: Journal of Marketing, vol. 49, no.1, 1985, pp. 41-50

²⁹ Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.: SERVQUAL – A Multiple Item for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, vol. 64, 1988, pp. 12-40 sowie Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.: Qualitätsservice – Was die Kunden erwarten – Was sie leisten müssen, Frankfurt am Main/New York, 1992 sowie Lewis, R.C.: The Measurement of Gaps in the Quality of Hotel Services, in: International Journal of Hospitality Management, vol. 6, 1987, pp. 83-88

Bevor wir uns dem letzten relativen Anteil des Kundenwertes, nämlich dem Informationswert, widmen, bleiben wir zunächst beim Thema der Kundenzufriedenheit. Denn schließlich belegen zahlreiche empirische Studien, dass die Kundenzufriedenheit einen wesentlichen Einfluss auf die Kundenloyalität nimmt.³⁰

Eine empirische Studie von **Kano** belegt beispielsweise, dass zufriedene und begeisterte Kunden den wesentlichen Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen ausmachen.³¹

Kano unterteilt dabei die Anforderungen des Kunden in drei Leistungskategorien:³²

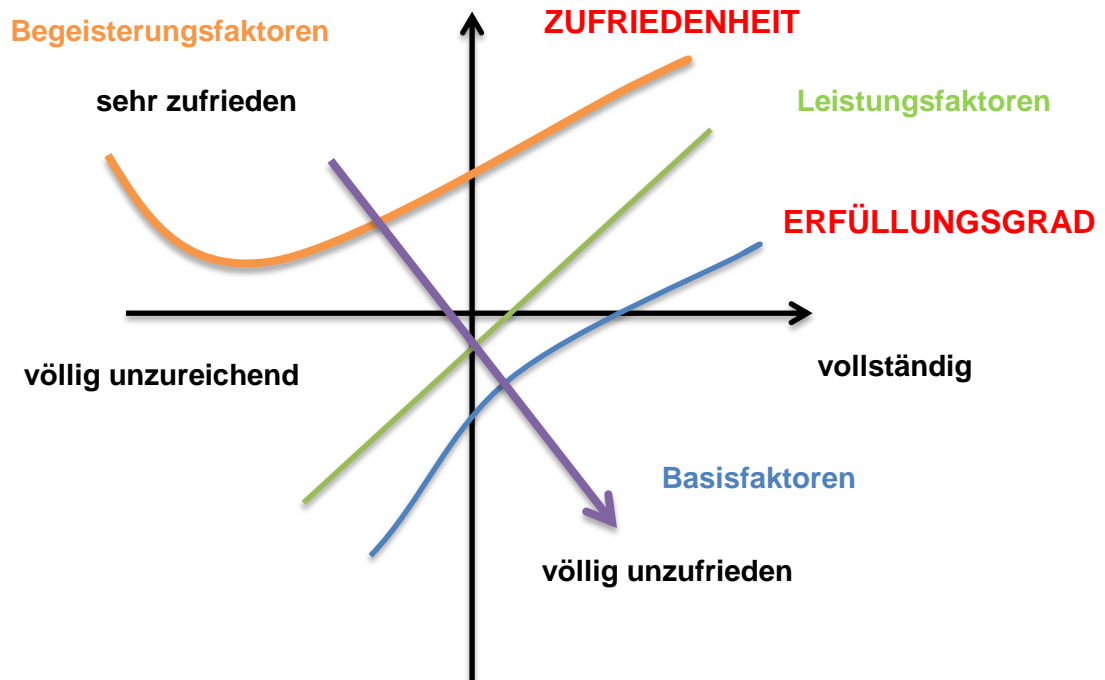


Abbildung 3 KANO-Modell³³

Die drei Leistungskategorien nennt Kano **Basis-**, **Leistungs-** und **Begeisterungsanforderung**.

Erstere sind Muss-Kriterien. Wenn diese nicht erfüllt werden, entsteht beim Kunden massive Unzufriedenheit, die Erfüllung selbst jedoch führt nur zur Nichtunzufriedenheit. Die Leistungen sind offenkundig und selbstverständlich. Diese werden vom Anbieter nicht kommuniziert. Unter „offenkundig“ meint Kano dasselbe wie **Herzberg** und seine Hygiene-Faktoren im Zufriedenheitsmodell.³⁴

³⁰ Vgl. Homburg, C.: Kundenzufriedenheit – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, 2006 sowie Giering, A.: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität – Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden, 2000

³¹ Vgl. Schneider, W.: Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM) – Wertvolle Kunden gewinnen, begeistern und dauerhaft binden, München, 2008, S. 41

³² Vgl. Froböse, M., Kaapke, A.: Marketing; Frankfurt/New York, 2000

³³ Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://de.wikipedia.org/wiki/Kano-Modell> 25.9.2012 14:30 sowie Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Matzler, K. & Sauerwein, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing. ZFFP, 02/1996, S. 117–126

³⁴ Vgl. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B.: The Motivation to Work, New York, 1959

Die Leistungsanforderung sind Sollkriterien. Die Zufriedenheit des Kunden steigt bei zunehmender Erfüllung. Werden diese Kriterien nicht erfüllt, so erhöht sich die Unzufriedenheit.

Und zuletzt versteht man unter der Begeisterungsanforderung Leistungsbestandteile, die vom Kunden nicht erwartet werden. Bei Nichterfüllung entsteht deshalb keine Unzufriedenheit beim Kunden. Werden diese jedoch erfüllt, so ist der Kunde begeistert. Die große Herausforderung für das anbietende Unternehmen ist, dass dieser ständig im Leistungsangebot variieren muss, damit eine Begeisterungsleistung nicht zur Leistungsanforderung wird.

Ehe wir uns mit der letzten, dem Informationswert, befassen, zeigt unter anderem **Homburg** die möglichen Reaktionen des Kunden auf (Un-) Zufriedenheit, genauer noch, die Konsequenzen von Übereinstimmung bzw. Divergenz von Erwartungen und tatsächlich Erreichtem aus Kundensicht.³⁵

Homburg sieht mögliche Reaktionen auf Kunden(un-)zufriedenheit folgendermaßen:

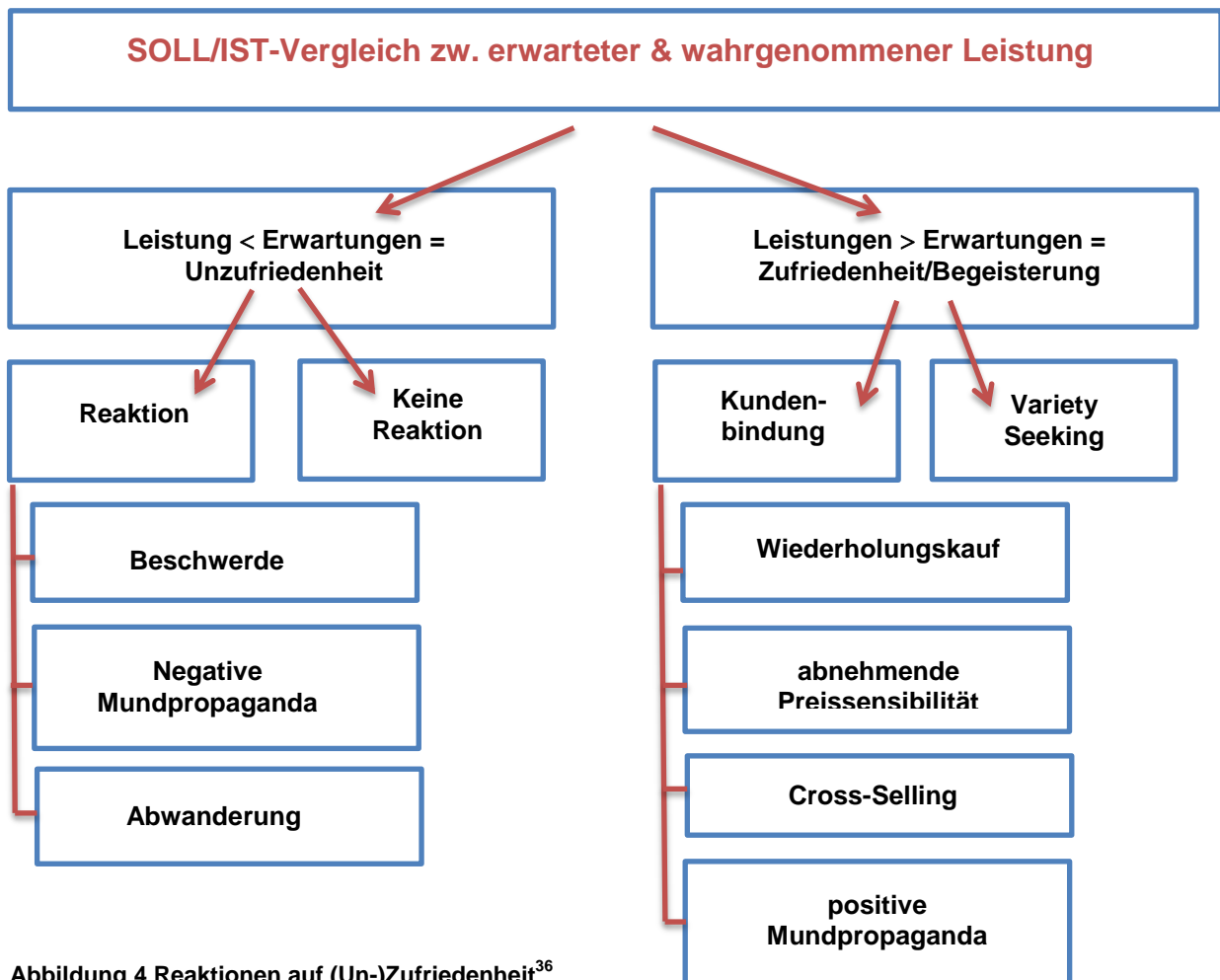


Abbildung 4 Reaktionen auf (Un-)Zufriedenheit³⁶

³⁵ Vgl. Homburg, C., Giering, A., Hentschel, F.: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Die Betriebswirtschaft, 02/1999, S. 174–195

³⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg, C., Rudolph, B.: Theoretische Perspektiven der Kundenzufriedenheit, in: Kundenzufriedenheit, Hrsg. Simon, H., Homburg, C. Wiesbaden, 1995, S. 46

Je zufriedener ein Kunde, desto...

- größer ist die Absicht bzw. die Bereitschaft, das Produkt noch einmal zu kaufen³⁷
- weniger reagiert dieser auf Marketingmaßnahmen anderer Anbieter und desto weniger sucht der Kunde nach anderen Dienstleistern³⁸
- größer ist seine Zahlungsbereitschaft bzw. geringer ist seine Preissensitivität³⁹
- weniger ist der Kunde bereit, abzuwandern oder die Marke zu wechseln, das seine Wechselkosten erhöhen könnten. („**Switching Costs**“)⁴⁰
- eher ist der Kunde bereit, auch andere und/oder höherwertige Produkte zu kaufen oder Dienstleistungen anzunehmen. („**Cross Buying**“ bzw. „**Up Buying**“)⁴¹

Wenn ein Kunde zufrieden ist, werden seine positiven Erfahrungen an durchschnittlich drei Personen weitergeleitet. Negative Erfahrungen an mindestens neun!⁴²

Bei Unzufriedenheit wird der Kunde abwandern oder die Marke wechseln oder durch negative Mundpropaganda dem Image des Unternehmens schaden.

Wenn der Kunde Reaktion zeigt, dann wird dieser sich bei einer Ombudsstelle beschweren. Zeigt der Kunde jedoch keine Reaktion, dann könnte das Unternehmen fälschlicherweise denken, dass der Kunde ohnehin zufrieden ist.

In den letzten Jahren haben sich immer mehr sogenannte „**Hate Sites**“ und Internet-Meinungsforen entwickelt, in denen man die negativen Erlebnisse der Kunden verfolgen kann. Durch diese Medienpräsenz wird schlechtes Image der Unternehmen gleich um ein Vielfaches produziert.⁴³

Obwohl ein Kunde zufrieden ist, wechselt dieser das Produkt oder die Marke. Der Kunde sucht nach Abwechslung aufgrund Langeweile oder Neugierde. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von „**Variety Seeking**“.⁴⁴

Meiner Meinung nach ist es als Unternehmer unabdingbar zu wissen, wie zufrieden bzw. wie unzufrieden ihre Kunden sind. Denn nur so ist es möglich, geeignete Maßnahmen zu setzen, die den Unternehmenserfolg sichern und das gesamte Unternehmen in ein gutes Licht stellen. In der Praxis sind solch Maßnahmen beispielsweise Kundenbindungsprogramme oder das Einrichten einer effizienten Beschwerdestelle.

Kommen wir nun zum Informationswert, der zur Vollständigkeit des Kundenwertes noch ausständig ist. Dieser Wert soll die Gesamtheit aller innovativen und praktischen Informationen, die der Anbieter vom Kunden erhält, abbilden.

³⁷ Vgl. Olsen, S.: Comparative Evaluation and the Relationship between Quality, Satisfaction and Repurchase Loyalty, in: Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 30, 2002, pp. 240-249

³⁸ Vgl. Schütze, R.: Kundenzufriedenheit – After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden, 1994, S. 157ff

³⁹ Vgl. Koschate, N.: Kundenzufriedenheit und Preisverhalten: Theoretische und empirisch-experimentelle Analysen, Wiesbaden, 2002

⁴⁰ Vgl. Oliver, R.L.: Satisfaction – A Behavioral Perspective on the Consumer, New York, 1996

⁴¹ Vgl. Meyer, A., Dornbach, F.: Das Deutsche Kundenbarometer 1996 – Qualität und Zufriedenheit, in: Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1996, München, 1996

⁴² Vgl. Scharioth, J.: Wie Sie Kunden durch Kommunikation binden, in: Gablers Magazin, 7.Jg, Nr.1, 1993, S. 22-24

⁴³ Vgl. Singh, J.: A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles, in: Journal of Retailing, vol. 66, 1990, pp. 57-99

⁴⁴ Vgl. McAlister, L.: A Dynamic Attribute Satiation Model of Variety-Seeking Behavior, in: Journal of Consumer Research, vol. 9, no. 2, 1982, pp. 141-150

Diese Informationen führen zur Leistungsverbesserung in einer Art und Weise, die zur Optimierung von Marketing- bzw. Vertriebsprozessen oder zur Verbesserung von Prozess- oder Produktinnovationen dienen soll.

Der positive Nebeneffekt der Kundeninformationen sollte eine Erlössteigerung und/oder eine Kostenersparnis für die Unternehmen sein. Jedoch stellen sich Anbieter die Frage, inwieweit man den Kunden in Innovationsprozesse integrieren kann und möchte?

Aus heutiger Sicht spricht man eher von „**Nicht-Monetarisierbarkeit**“ von kundenbezogenen Informationswerten.⁴⁵ Für mich persönlich hat der Informationswert eine sehr wichtige Bedeutung, auch wenn dieser nach **Annutsch** nicht monetär zu bewerten ist. Jede Information, die man vom Kunden erhält, ist Gold wert. Wenn man dadurch Verbesserungen jeglicher Art im Unternehmen realisieren kann, ist dies abermals günstiger, als wenn teure Kundenumfragen gestartet werden.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass wir nun ein brauchbares Instrument zur Bewertung von Kundenbeziehungen gefunden haben.

Der Kundenbeziehungslebenszyklus (= **Customer life cycle**) ist dabei die Basis für alle Customer Relationship Management-Initiativen. Dieser besagte Zyklus ist unverwechselbar mit dem Produktlebenszyklus (= **Product life cycle**), der ebenfalls aus idealtypischen Phasen besteht, die grundlegend für eine differenzierte Kundenbearbeitung ist.⁴⁶

In der Beziehung zum Kunden durchläuft ein Unternehmen im Wesentlichen 3 Phasen:⁴⁷

a) Kundenakquisition:

Gerade zu Beginn des Produkt/bzw. Unternehmenszyklus steht die Akquisition von Neukunden im Mittelpunkt, insbesondere dann, wenn anfangs Kundenbestand sehr gering ist. Die Neukundenakquise ist auch dann von großer Bedeutung, wenn das Unternehmen durch rückläufige Umsätze durch Bestandskunden konfrontiert ist. Es soll dadurch mehr Wachstum entstehen und so die Marktanteile ausgebaut werden. In dieser Phase tritt man zum ersten Mal mit dem potentiellen Kunden in Kontakt und möchte diesen für das Unternehmen gewinnen. Wichtig dabei ist, attraktive Kundensegmente mit einem hohen Kundenwert sofort zu erkennen und für den Kauf beim Unternehmen zu motivieren.

b) Kundenbindung:

In der zweiten Phase möchte man die Kunden an das Unternehmen binden. Ertragreiche Kundenbeziehungen sind zu stärken und auszubauen, weniger rentable Kundenbeziehungen sind hingegen abzubauen. Die Intensivierung von Bestandskunden ist in der Regel günstiger als die Umsetzung von kostspieligen Neukundenaktionen. Unrentable Kundenbeziehungen lassen sich verschiedenartig mindern. Beispielsweise durch Ausgrenzung (der Kunde kann erst ab einer bestimmten Kaufmenge ordern), durch Transformation (der Kunde wird nur noch

⁴⁵ Vgl. Annutsch, P.: Bewertung von Kundenbeziehungen als Voraussetzung für ein effizientes Customer Relationship Management bei Finanzdienstleistungsunternehmen, in: Die Zukunft der Banken – die Banken der Zukunft, Hrsg. Kremin-Buch, B., Unger, F., Walz, H., Sternenfels, 2002, S. 61

⁴⁶ Vgl. Stauss, B.: Perspektivenwandel – Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thexis, 17. Jg., Nr.2, 2000a, S. 15-18 sowie Fischer, M.: Produktlebenszyklus, Lebenszyklus, in: Vahlens Großes Marketinglexikon, Hrsg. Diller, H., München, 2001, S. 1407-1409 sowie Bruhn, M.: Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, München, 2001b

⁴⁷ Vgl. Stauss, B., ebenda, S. 16-18

telefonisch betreut; schlechtere Rabatte) und/oder man wählt eine Passivstrategie, bei der die Marketingaktivitäten gegenüber ertraglosen Kunden eingestellt werden.

c) **Kundenrückgewinnung:**

In der dritten Phase geht es darum, attraktive Kunden zurückzugewinnen, die die Geschäftsbeziehung zum Unternehmen abbrechen möchten
(= **Kündigungspräventionsmanagement**), beenden (= **Kündigungsmanagement**) oder ruhen lassen (Revitalisierungsmanagement).

Nach **Schneider** ist es unumgänglich das Kundenbeziehungslebenszyklus-Modell einzusetzen, wenn es sich um die Optimierung des Kundenwertes handelt.

„(...) Ganz gleich, in welcher sich gerade ein Kunde befindet, lassen sich drei bedeutungsvolle Konsequenzen ableiten.“⁴⁸

- Die Kunden, die einen hohen Kundenwert aufweisen, sollten an das Unternehmen gebunden werden. Das setzt voraus, dass die Kundenzufriedenheit erhöht werden muss.
- Die Kunden, die einen durchschnittlichen Kundenwert aufweisen, sollen durch diverse Kundenbindungsprogramme wie Members-get-Members-Programme oder eine kulante Beschwerdebearbeitung forciert werden.
- Die Kundenbeziehung zu unattraktiven Kunden sollten reduziert oder auch im Einzelfällen beendet werden

Aus heutiger Sicht steht im Marketing die Kennzahl „Kundenzufriedenheit“ an erster Stelle, wenn es darum geht, ein wertorientiertes Kundenmanagement im Unternehmen aufzubauen, so eine Studie von **Wieselhuber & Partner GmbH**, Unternehmensberatung.⁴⁹

⁴⁸ Schneider, W.: Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM) – Wertvolle Kunden gewinnen, begeistern und dauerhaft binden, München, 2008, S. 140ff

⁴⁹ Vgl. Wieselhuber & Partner: Marketing-Performance, in: Wie fit sind Unternehmen bei der Messung und Kontrolle der Marketing-Performance?, 04/2005, S. 26

2.1.2 Bankkunden als Investitionsobjekte im Rahmen des CRM-Systems

Die Zukunft der Bank-Kunde-Beziehung hängt unter anderem auch von einem effizienten CRM-System ab. Der Kunde wird dabei in den Mittelpunkt gerückt und als eine Art Kapitalanlage für das Unternehmen angesehen.

Die allentscheidende Frage ist, ob ein Kunde ertragsversprechend ist und gleichzeitig in der Lage ist, laufende Kosten der Unternehmung zu decken bzw. den Unternehmensgewinn positiv beeinflussen kann.

Im strategischen Management bedient man sich verschiedener Modelle, um mögliche Unternehmensstrategien ableiten zu können.

Dabei unterscheiden wir zwischen eindimensionalen (=statischen) und mehrdimensionalen (=dynamischen) Investitionsrechenverfahren⁵⁰, die sich mit dem sogenannten **Kundenkapitalwert**⁵¹ beschäftigen, wobei wir uns wieder beim Ausgangspunkt des Customer Lifetime Value befinden. (Vgl. S.4 ff)

Als eindimensionale Verfahren sind die Kundenumsatzanalyse (=ABC-Analyse)⁵², die Kundendeckungsbeitragsrechnung⁵³ und die Prozesskostenrechnung⁵⁴ bekannt.

Der wesentliche Nachteil bei statischen Verfahren liegt in der Vernachlässigung qualitativer Faktoren bei der Berechnung des Kundenkapitalwertes.⁵⁵

Wenn ein Unternehmen weniger harte Fakten, sozusagen weniger quantitative Größen und dafür mehr weiche, qualitative Daten bei der Kundenbewertung zur Verfügung hat, wird eher ein dynamisches Verfahren herangezogen, wie Scoring-Modelle⁵⁶ oder Portfolio-Modelle.⁵⁷

In dieser Arbeit werden wir uns den dynamischen Verfahren widmen, da quantitative und insbesondere qualitative Informationen von Kunden verwertet werden können:

- a) **Scoring-Modelle**, auch bekannt unter den Begriffen Punktwertverfahren, Punktbewertungsverfahren oder Nutzwertanalyse, NWA, werden zur Beurteilung von verschiedenen Handlungsalternativen eingesetzt. Die relevante Entscheidungsgröße ist der Nutzwert, der als

„(...) der subjektive, durch die Tätigkeit der individuellen Bedürfnisbefriedigung des Entscheidungsträgers bestimmte Wert eines Gegenstandes definiert ist.“⁵⁸

Der Nutzen eines Entscheidungsträgers kann verschiedenartig sein.

Unterschieden werden: der funktionale Nutzen (die Basisfunktion), der ökonomische Nutzen (wie zukünftige Einnahmen), der prozessbezogene Nutzen (wie leichte Beschaffungsvorgänge), der emotionale Nutzen (positive Gefühle) oder der soziale Nutzen (wie das positive Image n der Gesellschaft)⁵⁹

⁵⁰ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Investitionsrechnung> 8.10.2012; 10:45

⁵¹ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/kundenkapitalwert/kundenkapitalwert.htm> 8.10.2012; 11:15

⁵² Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/abc-analyse/abc-analyse.htm> 8.10.2012; 17:10

⁵³ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Kundenwertcontrolling-1.html> 8.10.2012; 18:20

⁵⁴ Vgl. <http://www.horvath-partners.com/Prozesskostenrechnung.578.0.html?qclid=CNWXmsnb8bICFcq7zAodEX4A1Q> 8.10.2012; 19:45

⁵⁵ Vgl. Hinterhuber, H., Matzler, K.: Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, Wiesbaden, 2000, S. 186 sowie Hartmann-Wendels, T., Pfingsten, A., Weber, M.: Bankbetriebslehre, Berlin, Heidelberg, New York, 2000, S. 689

⁵⁶ Vgl. <http://www.manager-wiki.com/index.php/methodik/57-nutzwertanalyse> 8.10.2012; 20:10

⁵⁷ Vgl. <http://web.urz.uni-heidelberg.de/saphelp/helpdata/DE/35/2cd77bd7705394e10000009b387c12/frameset.htm> 8.10.2012; 20:40

⁵⁸ Zangemeister, C.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, München, 1976, S. 45

⁵⁹ Vgl. Vollert, K.: Marketing, Vorlesungsunterlagen, 2012, Kapitel 1, S. 18

Sehen wir uns zunächst ein Beispiel für ein Scoring Modell an.

Es wird angenommen, dass ein Bankunternehmen entscheiden soll, welches Vertriebssystem die Kundenzufriedenheit nachhaltig steigern soll. Der Auftrag der Geschäftsleitung lautet, ein Vertriebssystem zu kreieren, das modern und innovativ ist, um einen möglichen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen.

Dazu sind einige Überlegungen notwendig, um sich für die „richtige“ Variante entscheiden zu können:

In erster Linie bestimmt das Unternehmen das Zielkriterium bzw. wenn mehrere Ziele vorhanden sind, in Form eines Kriterienkataloges. Dann werden die jeweiligen Kriterien nach ihrer Wichtigkeit gewichtet, wobei jede Alternative zusätzlich mit Rängen und einer Teilnutzenbestimmung versehen wird.

Die definierten Rangziffern werden mit ihrer Gewichtung multipliziert. Im letzten Schritt berechnen wir durch Addition der Teilnutzenwerte den Gesamtnutzwert des jeweiligen Zieles.⁶⁰

Kriterium	Gewichtung	Innovative Branch Banking		SB-Foyer		Filiale traditionell	
		Rang/Teilnutzen		Rang/Teilnutzen		Rang/Teilnutzen	
Innovation	45	1	70	2	40	3	25
Kosten	15	1	35	3	20	2	10
Technik	30	1	50	3	30	2	15
Mitarbeiter	10	3	25	2	40	1	20
Gesamtnutzen		180		130		70	

Tabelle 1 Nutzwertanalyse – Beispiel⁶¹

Das Hauptziel der NWA ist eine **innovative** Bankfiliale zu schaffen, die auf die laufende Veränderung der Gesellschaft angepasst ist. Die moderne **Technik** darf dabei nicht außer Acht gelassen werden, die einen wesentlichen Beitrag zum Innovationsdenken leistet. Der Technikeinsatz erhält deshalb als weiteres Zielkriterium eine relativ hohe Gewichtung. Das Kriterium **Mitarbeiter** soll deutlich vermitteln, in welcher Vertriebsalternative Mitarbeiter einzusetzen sind.

Die **Kosten** dürfen bei keiner Unternehmensentscheidung vernachlässigt werden. In diesem Beispiel aber, erhält dieses Zielkriterium eine geringe Gewichtung, da das Bankunternehmen damit rechnet, dass bei Investitionen für die Zukunft „Geld in die Hand genommen werden muss.“

Die Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzwert sollte ins Auge gefasst werden, da nach Meinung des Lehrstuhls diese am vorteilhaftesten ist und den größten Nutzen für das Unternehmen erwirtschaftet.⁶²

In der Praxis wird das Scoring Modell gerne bei der Beurteilung von sämtlichen unternehmerischen Strategien, im Personal Recruitment, aber auch bei der Auswahl von neuen Standorten eingesetzt. Dabei erhält der Entscheidungsträger neue Einblicke und Erkenntnisse, die eine fundierte Entscheidung zulassen.⁶³

⁶⁰ Vgl. Olfert, K., Rahn, H.-J.: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Ludwigshafen (Rhein), 2004, S. 679

⁶¹ Originäre Arbeit in Anlehnung an Urbatsch, R.C.: Konventionelle IER, Vorlesungsunterlagen, 2006, Kapitel 2.2.2., S. 44ff

⁶² Vgl. Linnhoff, U., Pellens, B.: Investitionsrechnung, Betriebswirtschaft für Führungskräfte, Stuttgart, 2002, S. 170

⁶³ Vgl. http://www.stocker.pro/fileadmin/user_upload/Dateien/Publikationen/2007/070302_periscope_Nutzwertanalyse.pdf 10.10.2012; 14:00

b) **Portfolio-Modelle**, auch strategische Portfolioanalyse genannt.

Das Ziel ist alle vorhandenen Unternehmensressourcen in Geschäftsfeldern einzusetzen, in denen die Marktaussichten lukrativ erscheinen. Es gilt dabei herauszufinden, welche Kunden für das Unternehmen attraktiv erscheinen und welche Maßnahmen für welche Kundengruppen ergriffen werden sollen.⁶⁴

Das Grundmodell des Portfolio-Ansatzes stammt von der „**Boston Consulting Group**“, einer US-amerikanischen Unternehmensberatungsfirma, deren Erfolgsindikatoren „Marktwachstum“ und „Marktanteil“ sind⁶⁵.

In unserem Beispiel werden wir diese Indikatoren „Kundenwert“ und „Kundenzufriedenheit“ nennen, um Auskunft über mögliche Unternehmensstrategien geben zu können:

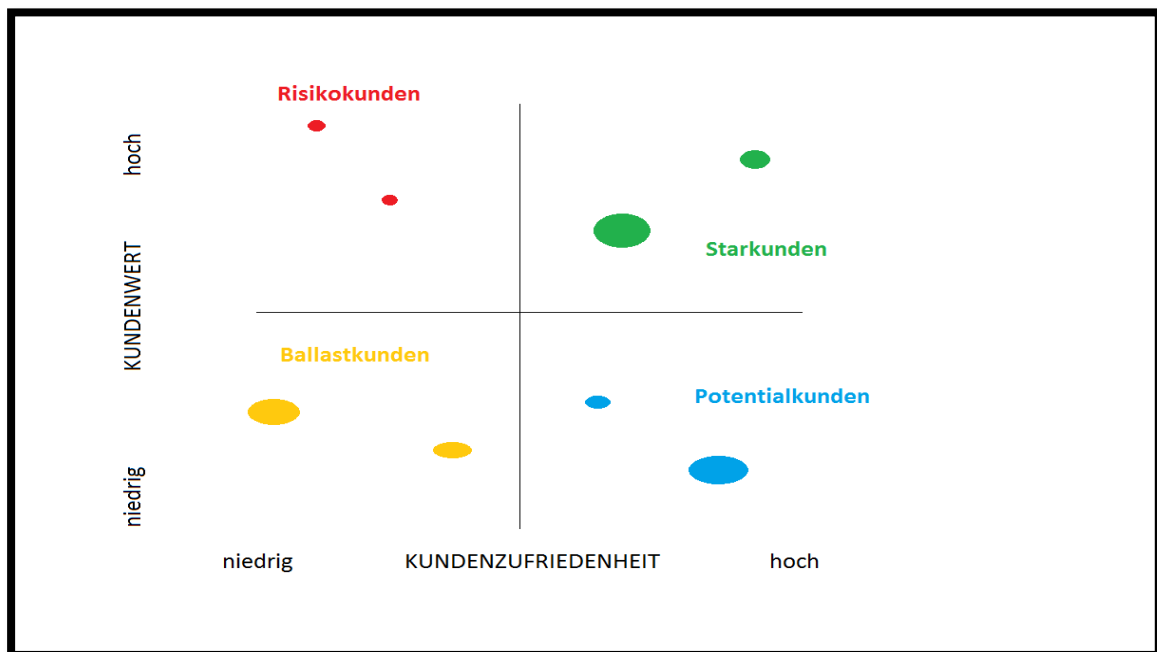


Abbildung 5 Portfolioanalyse⁶⁶

Die **Starkkunden** zeichnen sich durch eine hohe Zufriedenheit und einem hohen Potenzial dauerhafter Rückflüsse bei Investition in die Kundenbeziehung aus. Diese Kunden sind bereit für Zusatzleistungen, die auch von ihnen öfters eingefordert werden, mehr zu bezahlen.

Das Management wird bei dieser Kundengruppe den Kundenwert abschöpfen. Die Gefahr des „**Over servicing**“ ist in diesem Zusammenhang zu nennen.

Die **Potentialkunden** sind ebenfalls sehr zufrieden, doch der Kundenwert ist zu niedrig. Die Gründe dafür könnten ein ertragloses Sockelgeschäft oder zu hohe Produktionskosten sein. Um dies herauszufinden, bedient sich das Management der Prozesskostenanalyse (siehe S.16) oder das jeweilige Preis-/Konditionensystem wird nochmals überprüft.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. Cornelsen, J.: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg, 2000, S. 155ff

⁶⁵ Vgl. Meister, H.: Unternehmensführung, Vorlesungsunterlagen, Kapitel 7.6., S. 124f

⁶⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hinterhuber, H., Matzler, K.: Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Wiesbaden, 2000, S. 186ff

⁶⁷ Vgl. Skiera, B.: Mengenbezogene Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen, Wiesbaden, 1999

Risikokunden sind als Kunden definiert, die einen hohen Kundenwert erwirtschaften, jedoch nicht zufrieden sind. Diese Kundengruppe ist extrem gefährdet, denn es droht die Kundenabwanderung, wenn es das Management nicht schafft, diese Kunden zufrieden zu stellen. Durch Integration eines effektiven Beschwerdemanagement könnte die Zufriedenheit des Kunden erhöht werden. Gleichzeitig soll der Kundenwert ausgebaut werden.

Zuletzt sind die **Ballastkunden** zu nennen, die durch unterdurchschnittlicher Zufriedenheit und einem geringen Kundenwert gekennzeichnet sind. Diese Kunden sind sehr kritisch und sehr schwierig zufrieden zu stellen. Sie sind auch nicht bereit für Leistungen angemessene Preise zu bezahlen. Meist ist diese Kundengruppe nur durch intensive Beratung und stark reduzierte Konditionen zu halten. Eine sehr teure Investition für das Management, die gut überlegt sein will.

Zusammengefasst, werden dem Entscheidungsträger zwei wertvolle Instrumente zur Beurteilung von Investitionsentscheidungen zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen des CRM-Systems lassen sich somit ertragreiche von weniger ertragreiche Investitionen unterscheiden und bietet dem Entscheider gut durchdachte strategische Lösungen an.

Jedoch fordert die Praxis eine Erweiterung des CRM-Ansatzes, die im Folgenden näher beschrieben wird

2.1.3 Paradigmenwechsel

Unter anderem fordert **Schneider** einen Ausbau der CRM-Systeme, indem man das althergehenden transaktionsorientierte Marketing durch das beziehungsorientierte Marketing erweitert. Das Transaktionsmarketing konzentriert sich dabei auf einzelne Transaktionen wie beispielsweise auf den Kaufabschluss im Beratungsgespräch. Die Marketingaktivitäten sind von kurzfristiger Dauer, wobei die Märkte nicht differenziert bearbeitet werden.

Seit Beginn der 80er-Jahre mussten Wissenschaftler und Unternehmer feststellen, dass die isolierte Betrachtung auf einzelne Transaktionen stark das Ziel der Profitsteigerung verfehlte.⁶⁸

Zunehmende Kritik fand das Transaktionsmarketing auch bei **Berry**, der im Jahr 1983 ein Relationship Marketing-Konzept entwickelte, das die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmung in den Mittelpunkt rückte.⁶⁹

⁶⁸ Vgl. Schneider, W.: Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM) – Wertvolle Kunden gewinnen, begeistern und dauerhaft binden, München, 2008, S. 1ff

⁶⁹ Vgl. Berry, L.L.: Relationship Marketing, in: Berry, L.L., Shostock, G.L.: Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago, 1983, S. 25-28

Grönroos forcierte den Paradigmenwechsel vom Transaktions- hin zum Beziehungsmarketing und nennt zentrale Charakteristika beider CRM-Systeme:⁷⁰

TRANSAKTIONS-Marketing → RELATIONSHIP-Marketing

Erhöhung der Verkaufsabschlüsse	Ausrichtung auf langfristige Kundenbeziehungen
Produkt-Lebenszyklus	Kunden-Lebenszyklus
Kunde=König	Kunde= Partner
Fokus: Neukunden-Akquisition	Fokus: Aufbau, Erhalt von Kundenbeziehungen
Undifferenzierte Marktbearbeitung	Selektive Betreuung nach Kundenwert
Ungeregelter & seltener Kundenkontakt	Regelmäßiger & intensiver Kundenkontakt
Kommunikation auf Sachebene	Kommunikation auf Beziehungsebene
Monolog seitens des Beraters	Offener & konstruktiv-kritischer Dialog
Informationsaustausch	Erfahrungsaustausch
Anbieten von „fertigen“ Produkten	Eingliederung in die Wertschöpfungskette
Qualität als Auftrag für die Produktion	Qualität als Auftrag sämtlicher „Front“- & „Back office“-Abteilungen

Tabelle 2 Der Paradigmenwechsel⁷¹

CRM verabschiedet sich vom Leitgedanken einer schrankenlosen Kundenorientierung und begrüßt die selektive Kundenbetreuung hinsichtlich ihrer Profitabilität (= **customer lifetime value**, CLV, siehe S.4). Die Frage ist, was der Kunde über seine gesamte Beziehung zum Unternehmen hinweg wert ist, was im Endeffekt auch die Trennung von unrentablen Kunden bedeuten kann.⁷²

Nach **Grönroos** war es ursprünglich die Aufgabe des „Front Office“ wie Marketing, Service und Vertrieb kundenorientiert zu agieren. Jetzt setzt man Kundenorientierung in allen Abteilungen einer Unternehmung um, also auch im „**Back Office**“.

Darüber hinaus unterstreicht CRM die Wichtigkeit eines koordinierten Auftretens gegenüber dem Klientel (=“**One face to the customer**“). Früher schenkte man partiellen Aufgabenfeldern wie bspw. dem Beschwerdemanagement große Aufmerksamkeit. Nun wird es sichtbar, dass alle Kommunikationskanäle zum Kunden gleichzeitig gemanagt werden müssen, um so den Herausforderungen eines „**Multi Channelings**“ meistern zu können.

Das beziehungsorientierte CRM erkennt das Potential moderner Informations- und Kommunikationstechnologien für den Kundenaufbau bzw. für die Pflege der bestehenden Kundenbeziehung.

⁷⁰ Vgl. Grönroos, C.: Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition, Lexington, 1990 sowie Grönroos, C.: Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, in: Journal of Marketing Management, 10. Jg., Nr.5, 1994, S. 347-360 sowie Grönroos, C.: Relationship Marketing: Challenges for the Organization, in: Journal of Business Research, 46. Jg., 1999, S. 327-335

⁷¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Sexauer, H.J.: Entwicklungslinien des Customer Relationship Management, CRM, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 31. Jg., Nr. 4., 2002, S. 218-222 sowie Lasogga, F.: Customer Relationship Management – Es geht um die intakte Beziehung zwischen Partner, in: Marketing Journal, S. 343-347

⁷² Vgl. Juttner, U., Wehr, H.P.: Relationship Marketing From a value System Perspective, in: International Journal of Service Industry Management, vol. 5, 1994, pp. 54-73

Die Annahme beim Paradigmenwechsel ist, dass sich Profitabilität nicht nur über die Schiene der Neukundenakquisition erzielen lässt, sondern auch über die Steigerung der Rentabilität von bestehenden Kundenverbindungen.⁷³

Eine empirische Untersuchung bestätigt, dass die Anstrengungen der Pflege einer bestehenden Kundenbeziehung 5-7-mal geringer ausfallen als bei der Neukundenakquisition.⁷⁴

Eine andere Umfrage der Unternehmensberatungsfirma **Wieselhuber & Partner** ergab, dass im Marketingbereich die Kennzahl „Kundenzufriedenheit“ zukünftig mehr an Bedeutung gewinnen wird.⁷⁵

Nach **Schmitt** und **Mangold** erzielt man durch CRM zwar ein umfassendes Wissen über den Kunden, jedoch wird am Kunden „vorbeikonzipiert“.

Beide gehen einen wesentlichen Schritt punkto Kundenzufriedenheit weiter: Gefragt ist nun die absolute Konzentration auf den Kunden, bei der nicht nur auf den funktionalen Nutzen Wert gelegt wird, sondern ein einmaliges Erlebnis für den Kunden verspricht.⁷⁶

⁷³ Vgl. Graut, A., Schlesinger, L.: Realize Your Customers Full Profit Potential, in: Harvard Business Review, vol. 73, no. 5, 1995, pp. 59-72 sowie Meffert, H.: Relationship Marketing, in: I&M-News, Westfälische-Wilhelms Universität Münster, Institut für Marketing, 04/1993, S. 28-30

⁷⁴ Vgl. Kunz, H.: Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden, Zürich, 1996, S. 18 sowie Reichheld, F.F., Sasser, W.E.: Zero-Migration, Dienstleister im Sog der Qualitäts-Revolution, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., Nr. 4, 1991, S. 108-116

⁷⁵ Vgl. Wieselhuber & Partner: Marketing-Performance: Wie fit sind Unternehmen bei der Messung und Kontrolle der Marketing- Performance?, 04/2005, S. 26

⁷⁶ Vgl. Schmitt, B.H., Mangold, M.: Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil – Mit Customer Experience Management Marken und Märkte gestalten, Wiesbaden, 2004, S. 22

2.2 Wissenschaftlich fundierter Managementansatz im Bereich des Bankenmarketings Customer Experience Management

Im folgenden Kapitel wird das Thema Customer Experience anhand aktueller Meinungen aus der Literatur behandelt. Dabei findet im deutschen wissenschaftlichen Schriftgut eine Begriffsabgrenzung statt. Zur Differenzierung der Begrifflichkeiten CRM- von CEM-Konzeptionen zeigt eine Gegenüberstellung die Aufgaben bzw. zentrale Sichtweisen.

Mithilfe von wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Neuroökonomie sollen wichtige Erlebnistreiber und darauf aufgebaut, die Erlebnismodule definiert und näher erklärt werden. Als nächstes beschäftigt sich dieser Abschnitt mit dem Konzept der Service Profit Chain, die CEM als mögliches Resultat für den ökonomischen Erfolg erzielen lässt.

Abschließend zeigen aktuelle Zahlen die Bedeutung des CEM-Ansatzes in der Bankenwelt von heute.

2.2.1 Definition, Abgrenzung und Gegenüberstellung im Rahmen der CEM-Konzeption

“(...) organizations must manage the emotional dimension of experiences with the same rigor they bring to the management of service functionality. An emotional reaction is part of a qualitative and favorable experience.”⁷⁷

“(...) a Customer Experience is an interaction between an organization and a customer. It is a blend of an organization's physical performance, the senses stimulated and emotions evoked, each intuitively measured against customer expectations across all moments of contact.”⁷⁸

“(...) Kundenerlebnis: Der Begriff bezeichnet die Summe der Erfahrungen, die ein Kunde bei der Begegnung und der Interaktion mit der Marke hat. Diese Berührungspunkte, sog. Touchpoints, umfassen die Bereiche vor, während und nach dem Kauf.”⁷⁹

Der Begriff CEM bedeutet demnach das Management der Wechselbeziehungen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden mittels Erlebnisgestaltung. Durch die Interaktionen entstehen „**Touchpoints**“, die während des gesamten Einkaufserlebnisses Kunden positiv stimmen sollen.

Bruhn kritisiert dabei die isolierte Betrachtung des Customer Experience, das im Deutschen nicht nur als Kundenerlebnis, sondern auch als Kundenerfahrung verstanden wird. In der Literatur thematisiert man hauptsächlich nur die Schaffung von Kundenerlebnissen.⁸⁰

⁷⁷ Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P.: Value in Use Through Service Experience, in: Managing Service Quality, vol. 18, no. 2, 2008, S. 112-126

⁷⁸ Shaw, C.: The DNA of Customer Experience: How emotions drive value, New York, 2007, S. 8

⁷⁹ Lackum, K.-H.: Do you speak Marketing? Fachbegriffe aus Management und Marketing verständlich erklärt, Norderstedt, 2010, S. 81

⁸⁰ Vgl. Bruhn, M., Mayer-Vorfelder, M.: Kundenerfahrung als Forschungsgegenstand im Marketing – Konzeptionalisierung, Operationalisierung und empirische Befunde, Basel, 2011, S. 1ff

Nach **Meyer** und **Schwager** findet im deutschsprachigen Raum eine Begriffskonfusion des Themas „Customer Experience“ statt, da zum einen das Kundenerlebnis und zum anderen die Kundenerfahrung selten voneinander abgegrenzt, oft miteinander vermischt und sogar zum Teil synonym verwendet werden.⁸¹ Doch wie gelingt es, beide Themenbereiche voneinander abzugrenzen? Meiner Meinung nach lässt sich eine Trennung zwischen Kundenerfahrung und Kundenerlebnis nicht in die Tat umsetzen, da beide Bedeutungen miteinander verknüpft sind:

*“(...) **Customer experience (CX)** is the sum of all experiences a customer has with a supplier of goods or services, over the duration of their relationship with that supplier. From awareness, discovery, attraction, interaction, purchase, use, cultivation and advocacy. It can also be used to mean an individual experience over one transaction; the distinction is usually clear in context.”⁸²*

Auch wenn wir nun mehrmals nach **Sandström** et al inhaltliche Berührungspunkte beider Themenbereiche feststellten, erkennt **Büttgen** trotzdem einige Unterschiede in der Sinnbedeutung:

Er unterscheidet zunächst zwischen „**Konsequenzerfahrung**“ und „**Leistungserfahrung**“ im Rahmen der Kundenerfahrung. Dabei versteht man unter der Konsequenzerfahrung die subjektiv wahrgenommenen Erfahrungen mit einem Produkt oder Dienstleistung, die der Kunde positiv, neutral oder negativ bewertet.⁸³ Diese ergibt sich aus einer Vielzahl einzelner Erlebnisse, die der Kunde mit einem Anbieter teilt.⁸⁴ Daraus resultierend handelt es sich beim Kundenerlebnis um ein wichtiges Konstrukt der Kundenerfahrung.

Meyer/Schwager erklären das Kundenerlebnis als eine innere bzw. die subjektive Handlungsweise des Kunden auf jeden direkten, wie beim Kauf und indirekten, wie der Erhalt von Werbebotschaften, Kontakt mit einem Unternehmen.⁸⁵

Die Spezifikation des Kundenerlebnisses durch **Verhoef** et al wird beschrieben als

„(...) holistic in nature“ und „the customer’s cognitive, affective, emotional, social and physical response“.⁸⁶

Den Ausgangspunkt für das Kundenerlebniskonzept liefert **Holbrook** und **Hirschman** in den 1980er Jahren.⁸⁷ Bis zu diesem Zeitpunkt sah man den Kunden als rationalen Entscheidungsträger, der nun in seinem Kaufverhalten um eine neue, eine emotionale Perspektive erweitert wird. **Pine** und **Gilmore** adaptieren diese Sichtweise und prophezeien einen Übergang von einer Dienstleistungs- zur Erlebnisökonomie, in der Kundenerlebnisse künftig die Basis für ökonomische Leistungen darstellen.⁸⁸ Hingegen drückt die Leistungserfahrung das erworbene Wissen und Expertise⁸⁹ im Rahmen der Produktnutzung aus.

⁸¹ Vgl. Meyer, C., Schwager, A.: Das Kundenerlebnis verbessern, in: Harvard Business Manager, 29. Jg., Nr. 4, S. 58-73

⁸² Vgl. http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_experience 31.10.2012 12:00

⁸³ Vgl. Büttgen, M.: Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess, Wiesbaden, 2007, S. 146ff

⁸⁴ Vgl. Hume, M., Sullivan Mort, G., Liesch, P.W., Winzar, H.: Understanding Service Experience in Non-profit Performing Arts: Implications for Operations and Service Management, in: Journal of Operations Management, vol. 24, no. 4, 2006, S. 304-324

⁸⁵ Vgl. Meyer, C., Schwager, A.: Understanding Customer Experience, in: Harvard Business Review, vol. 85, no. 2, 2007a, S.118

⁸⁶ Vgl. Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.A.: Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, in: Journal of Retailing, vol. 85, no. 1, S.32

⁸⁷ Vgl. Holbrook, M.B., Hirschman, E.C.: The Experiential Aspects of Consumptions: Consumer Fantasies, Feelings and Fun, in: Journal of Consumer Research, vol. 9, no. 2, 1982, S. 132-140

⁸⁸ Vgl. Pine, B., Gilmore, G.H.: Willkommen in der Erlebnisökonomie, in: Harvard Business Manager, 21. Jg., Nr.1, S. 56-64

⁸⁹ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Expertise> 23.10.2012 11:45

Diese entwickelt sich durch wiederholtes Benützen oder Inanspruchnahme einer Leistung und soll dem Kunden einen gewissen Lerneffekt verschaffen.⁹⁰ Gleichzeitig steht die Leistungserfahrung im engen Zusammenhang mit „**Customer Sophistication**“, der Kundenerfahrenheit nach **Barnes/McTavish**⁹¹, oder „**Consumer Knowledge**“, dem Kundenwissen nach **Alba/Hutchinson**.⁹² Folglich wird die Leistungserfahrung mit der Kundenvertrautheit, „**Familiaritary**“ gleichgesetzt, die sich aus der Anhäufung von produkt- und dienstleistungsspezifischer Erlebnisse bzw. Erfahrungen ableiten lassen.⁹³

Customer Experience ist ein weitläufiger Begriff, der Konstrukte wie Kundenerlebnis und Kundenvertrautheit verbindet. Um die Zielsetzungen eines CEM-Programmes näher darzubringen, soll anhand einer Gegenüberstellung mit dem herkömmlichen CRM nach **Greenberg** aufgezeigt werden.⁹⁴

CUSTOMER RELEATIONSHIP MANAGEMENT

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Unternehmens-, Daten und Prozessorientierung; „ inside out-Ansatz “: Interesse liegt in der Sichtweise vom Unternehmen hin zum Kunden	Kundenzentrierung; „ outside in-Ansatz “: Interesse liegt in der Sichtweise vom Kunden hin zum Unternehmen
Management von Kundenbeziehungen zur Verbesserung der Unternehmensergebnisse	Management von Kundeninteraktionen zur Verbesserung von Kundenerlebnissen unter Ausnützung aller Touchpoints
Daten- und Prozessorientierung	Interaktions- und Erlebnisorientierung
Einsatz von quantitativen Methoden zur Aufrechterhaltung von „Customer Insights“	Einsatz von qualitativen Analysen zur Aufrechterhaltung von „Customer Insights“
ZIEL: Prozesse, Programme und Organisationen zu schaffen, um Kundenbeziehungen zu optimieren	ZIEL: Bei jeder Interaktion zwischen Kunde und dem Unternehmen das bestmögliche Erlebnis für den Kunden zu schaffen

Tabelle 3 Differenzierung zwischen CRM und CEM⁹⁵

⁹⁰ Vgl. Mason, K., Jensen, T., Burton, S., Roach, D.: The Accuracy of Brand and Attribute Judgments: The Role of Information Relevancy, Product Experience, and Attribute-Relationship Schemata, in: Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 29, no. 3, 2001, S. 307-317

⁹¹ Vgl. Barnes, J.G., McTavish, R.: Segmenting Industrial Markets by Buyer Sophistication, in: European Journal of Marketing, vol. 17, no 6, 1983, S. 16-33

⁹² Vgl. Alba, J., Hutchinson, J.W.: Dimensions of Consumer Expertise, in: Journal of Consumer Research, vol. 13, no. 4, 1987, S. 411-454

⁹³ Vgl. ebenda

⁹⁴ Vgl. Greenberg, P.: CRM and the Speed of Light. Social CRM Strategies, Tools and Techniques for Engaging Your Customers, New York, 2012, S. 68

⁹⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Greenberg, vgl. ebenda

Wie schon erwähnt, schafft es das CRM-Konzept nicht, echte Kundenbeziehungen aufzubauen. (Vgl. S. 20ff) Auch durch den evolutionären Quantensprung vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing, bezeichnen **Schmitt/Mangold** die Ansätze des CRM-Ansatzes als „pseudo-kundenorientiert“.⁹⁶

- a) Die Käufer werden eindimensional als rational denkende Wesen betrachtet. Doch die Kaufentscheidungen basieren auf emotionalen und intuitiven Impulsen.
- b) Die 4 P's (product, price, place und promotion) der Marketinglehre sind produkt- aber nicht kundenorientiert.
- c) Es findet keine Berücksichtigung des Kundennutzens bei der Differenzierung von Produkten statt, also ob diese Abstufung auch für den Kunden Relevanz besitzt.
- d) Das klassische Marketing arbeitet nicht mit Relevanz, Kreativität und „Customer Insights“, da diese als unrelaiabel und unwissenschaftlich gelten.

Wie erschafft man nun das optimale Kundenerlebnis auf Basis eines CEM-Programmes? Wie gelingt es einem Unternehmen, in dem Fall dem Bankunternehmen, echte Kundenbeziehungen aufzubauen und langfristig zu halten?

Dazu braucht es den Einsatz von theoretischen Modellen, um zunächst das Kundenverhalten beim, während und nach dem Kauf zu verstehen. Dabei müssen sich Anbieter an die Tatsache gewöhnen, dass der Mensch schon länger nicht nur nach dem Prinzip des

„**homo oeconomicus**“ seine Kaufentscheidungen trifft.⁹⁷ **Kirchgässner** schreibt zum einen, dass der ökonomische Verhaltensgrundsatz in der Sozialwissenschaft und in der Ökonomie erfolgreich umgesetzt werden konnte.

Zum anderen erwähnt Kirchgässner einige Gefahren und Risiken bei der Anwendung dieses Ansatzes.⁹⁸

Es könnte etwa die Bedeutung dieses Prinzips überschätzt werden. Dabei würden Anomalien, die in Verbindung des Ansatzes des „homo oeconomicus“ entstehen, missachtet werden. Diese Außerachtlassung zwingt den Anwender die Wirklichkeit in ein Schema hineinzupressen und dies deshalb, um die Realität mit dem ökonomischen Ansatz kompatibel zu machen.

An dieser Stelle sollen die Kritikpunkte nicht näher ausgeführt werden. Denn das was die Wirtschaftswissenschaft meines Erachtens mehr benötigt, sind Lösungsansätze in Bezug auf das Verstehen des Kaufverhaltens beispielsweise mittels Ansätzen aus der Neuroökonomie, um treue Kundenbeziehungen aufbauen und halten zu können.

⁹⁶ Vgl. Schmitt, B.H., Mangold, M.: Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil. Mit Customer Experience Management Marken und Märkte gestalten, Wiesbaden, 2004, S. 18ff

⁹⁷ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html#definition> 5.11.2012 10:15

⁹⁸ Vgl. Kirchgässner, G.: Homo Oeconomicus – Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Tübingen, 2008, S. 201ff

2.2.2 Cognitive Science – Der neuroökonomische Ansatz in der Wirtschaftswissenschaft

Schmitt demonstriert in seinem Konzept des „**Experimental Marketings**“⁹⁹ seine Erlebnismodule, die auf gewisse Erlebnistreiber beruhen bzw. aufgebaut sind. Im Rahmen des Modells „**Cognitive Sciences**“ lassen sich fünf verschiedene Arten von Erlebnissen ableiten, die einen möglichen Erlebniswert für den Kunden darstellen und gleichzeitig mehrere Gehirnsysteme unterscheidet, die das Verhalten bzw. Bewusstsein des Kunden lenken:¹⁰⁰

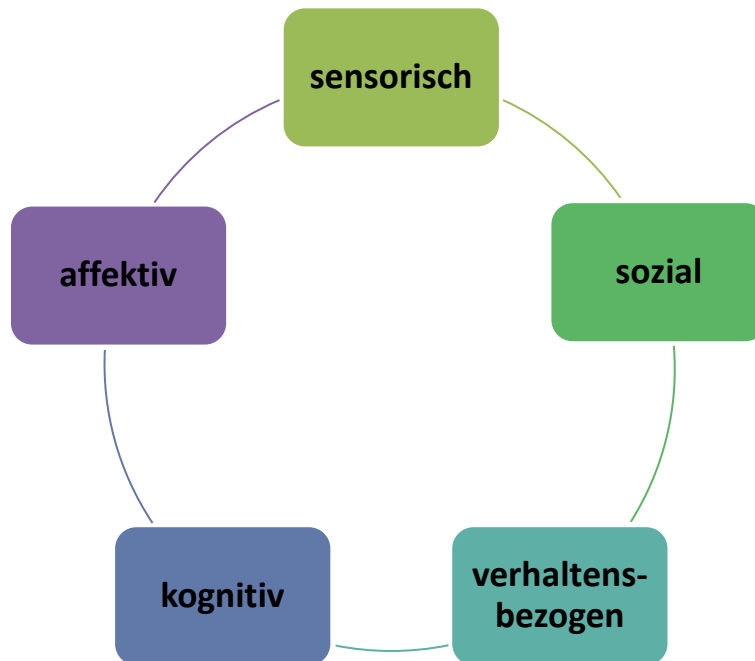


Abbildung 6 Die Erlebnismodule¹⁰¹

Nachfolgend werden alle fünf Formen der Erlebnis-Erscheinung erläutert, die im Rahmen eines erfolgreichen CEM-Programmes unabdingbar sind.

⁹⁹ Vgl. Schmitt, B.H.: Experimental Marketing. How to get customers to sense, feel, think, act, and to relate to your company and brands, The Free Press, New York, 1999, S. 99-188

¹⁰⁰ Vgl. Pinker, S.: How the Mind works, New York, 1997, o.S., zit. nach: Schmitt/Mangold, 2005, S. 291

¹⁰¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmitt, B.H., Mangold, M.: Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil – Mit Customer Experience Management Marken und Märkte gestalten, Wiesbaden, 2004, S. 39

a) Sensorische Erlebnisse:

Diese entstehen durch Sehen, Hören, Fühlen, Schmecken und Riechen.¹⁰² Durch Marketingmaßnahmen, die gleich mehrere Sinne ansprechen, wird ein stärkeres Markenerlebnis forciert.¹⁰³

Jede einzelne Sinneswahrnehmung kann durch entsprechenden Marketingeinsatz beeinflusst bzw. manipuliert werden, wobei das Ziel, eine Gefühlsbewegung, eine Art Neugierde und Interesse anvisiert wird.¹⁰⁴

b) Affektive Erlebnisse:

Unter Affekt versteht man eine Gemütsregung¹⁰⁵. Beispiele dafür sind Freude verbunden mit einem Lachen, Überraschung, Schreck, Trauer, Schmerz, Angst oder Scham.¹⁰⁶

Das unumgängliche Ziel des Marketings liegt im Herausfinden von positiven Affekten in der Kundeninteraktion.¹⁰⁷ Dabei kennt die Wissenschaft eine große Vielzahl von Gemütszuständen, die von positiven Gefühlen zu einer Marke reichen bis hin zu Freude und Stolz. **Schmitt** und **Mangold** sprechen dabei von „**Feel-Marketing**“¹⁰⁸, also das Auslösen von Gefühlen in verschiedenen Situationen beim Kunden.

c) Kognitive Erlebnisse:

Dabei soll der Intellekt des Kunden angeregt werden, indem sich dieser auf kreative Weise mit der Marke beschäftigt. Auslöser für solch Erlebnisse sind Provokation, Faszination und Überraschung.¹⁰⁹

Es handelt sich um subjektives Wissen, das entweder intern durch Erinnern oder extern durch Wahrnehmung abzurufen ist.¹¹⁰

Dieses Wissen manifestiert sich in Meinungen, Ansichten oder Erwartungen einer Person -entweder über sich selbst oder seiner Umwelt. Lässt sich bei einer getroffenen Kaufentscheidung noch die vom Kunden gemachten Kognitionen ein Gleichgewicht herstellen, so erlangt der Kunde Zufriedenheit.¹¹¹

d) Verhaltensbezogene Erlebnisse:

Verhaltensbezogene Erlebnisse setzen eine Verhaltensänderung der Nachfrager voraus, wobei die Nutzungsalternativen beispielsweise vom Unternehmen oder von anderen Nutzern vorgeschlagen werden. Das Internet sei an dieser Stelle zu erwähnen, das die genaue Dokumentation von Nutzungsmöglichkeiten via Videos und Bildern aufzeichnet und die Nachahmung für andere Nutzer vereinfacht.¹¹²

Dadurch bleibt die Marke „up-to-date“ und schafft neue Impulse und Verwendungsanlässe.

¹⁰² Vgl. ebenda

¹⁰³ Vgl. Kröber-Riel, W.: Strategie und Technik der Werbung: verhaltenswissenschaftliche Ansätze, Stuttgart, 1993, S. 44ff

¹⁰⁴ Vgl. Saren, M.: Marketing aus Konsumentensicht. Konsumkultur und Kundenzufriedenheit. Marktforschung und Markenbildung. Beziehungsmarketing und Kommunikation, Landsberg am Lech, 2007, S. 136

¹⁰⁵ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Affekt> 5.11.2012 12:50

¹⁰⁶ Vgl. Kutter, P.: Affekt und Körper: Neue Aspekte der Psychoanalyse, Göttingen, 2001, S. 13f

¹⁰⁷ Vgl. Schmitt, B.H.: How to get customers to sense, feel, think, act, and to relate to your company and brands, in: The Free Press, New York, 1999, S. 118

¹⁰⁸ Vgl. Schmitt/Mangold, ebenda, S. 40f

¹⁰⁹ Vgl. ebenda

¹¹⁰ Vgl. Trommsdorff, V.: Konsumentenverhalten, Stuttgart, 2004, S. 79

¹¹¹ Vgl. Pepels, W.: Marketing, München, 2004, S. 146

¹¹² Vgl. Burmann, C., Halaszovich, T., Hemmann, F.: Identitätsbasierte Markenführung - Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, Wiesbaden, 2012, S. 208

Burmann et al nennen in diesem Zusammenhang die zunehmende Bedeutung von „**Online Communities**“¹¹³, die einen wichtigen Kontaktpunkt zum Kunden und gleichzeitig eine große Chance für das Marketing darstellt.¹¹⁴

e) **Soziale Erlebnisse:**

Schmitt/Mangold blicken dabei in die persönliche Gefühlswelt, die aus individuellen Erlebnissen zusammengesetzt ist. In einem konzipierten sozialen Rahmen soll die Einzelperson in Beziehung zu seinem wirklichen oder seinem Wunsch-Ich, zu anderen Menschen und Kulturen gebracht werden, um so eine Art soziale Identität zu vermitteln.¹¹⁵

Um das Konzept von **Schmitt** (siehe S. 26) vervollständigen zu können, benötigt man die sogenannten **zentralen Erlebnistreiber** im Rahmen des Customer Experience. Die folgende Grafik vermittelt alle möglichen „Driver“, die ein Kundenerlebnis beeinflussen können:



Abbildung 7 Zentrale Erlebnistreiber¹¹⁶

¹¹³ Vgl. ebenda

¹¹⁴ Vgl. Schmitt/Mangold, ebenda, S. 134

¹¹⁵ Vgl. ebenda, S. 42

¹¹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmitt/Mangold, vgl. ebenda, S. 29

**Im Vergleich zu Schmitt und Mangold finden sich
bei Smith/Wheeler ähnliche Erlebnistreiber:¹¹⁷**

- a) People
- b) Product and Service Delivery
- c) Place
- d) Product Features
- e) Price
- f) Policies and Procedures
- g) Promotion and Advertising

Anschließend sollen alle angeführten Driver von **Schmitt/Mangold** näher erläutert werden, die sich mit dem Aufbau und der Handlungsweise sehr intensiv befassen.¹¹⁸

Klassische Kommunikation:

Unter klassischer Kommunikation versteht man heute TV-Spots, Print-Anzeigen, Radio-Spots und Außenwerbung, sowie Banner und Pop-ups. Dabei hat die Unternehmung einen hohen Grad an Einlenkmöglichkeiten. Das ist auch der Grund, warum in klassische Werbung im Zeitalter der „**Attention Economy**“ immer mehr Investitionen getätigt werden. Das Konzept der Attention Economy, dt. Aufmerksamkeitsökonomie, stammt aus der Informationsökonomie und befasst sich mit der Problematik des „**information overloaded**“, der Reizüberflutung eines potentiellen Kunden.

Ziel ist, durch gezielte Werbeimpulse via **Smartphones** und **Internet** beim Kunden durchzudringen, um die Werbebotschaften übermitteln zu können.¹¹⁹

Denn schließlich beträgt der Information Overload circa 80-90%, das bedeutet, dass nur etwa 10% der Werbebotschaften direkt vom Kunden wahrgenommen werden.¹²⁰

„(...) Ihre grundsätzliche Aufgabe ist das Kommunizieren von Erlebnissen, das heißt, potenzielle Abnehmer zu informieren, zu aktivieren sowie von der Vorteilhaftigkeit der eigenen Angebote zu überzeugen, bzw. sie zum Kauf anzuregen. Damit die Ziele der Kommunikation realisiert werden, ist ein Erlebnisprozess zwischen den Beteiligten erforderlich, mit dessen Hilfe versuchen Unternehmen, Einstellungen und Verhalten der Kunden zu beeinflussen.“¹²¹

Das Zitat von **Pfaff** beschreibt meiner Meinung nach sehr gut, welche Ziele mit der klassischen Werbung angestrebt werden. Doch schon alleine unsere Erziehung macht es den Werbevermittlern nicht besonders einfach. Denn von Kindheit an, haben wir gelernt, der Werbung generell zu misstrauen.¹²² Ein positives Erlebnis durch Werbung zu vermitteln, gelingt jedoch meist durch wunderschöne Landschaften oder erotische Darstellungen, da diese Motive ein sehr hohes Aktivierungspotenzial bei Konsumenten aufweisen.¹²³

¹¹⁷ Vgl. Smith, S., Wheeler, J.: Managing the Customer Experience. Turning Customers into advocates, Essex, 2002, S. 101

¹¹⁸ Vgl. Schmitt/Mangold, ebenda, S. 29-36

¹¹⁹ Vgl. <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Aufmerksamkeitsoekonomie-attention-economy.html> 6.11.2012 9:15

¹²⁰ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/information-overload.html> 6.11.2012 9:30

¹²¹ Pfaff, D.: Praxishandbuch Marketing: Grundlagen und Instrumente, Frankfurt, 2004, S. 246

¹²² Vgl. Schmitt/Mangold, ebenda, S. 31

¹²³ Vgl. <http://www.texter-in.at/themen/die-funktionen-der-werbung.php> 6.11.2012 9:45

Das Angebot:

Nach **Schmitt/Mangold** unterschätzen viele Unternehmen die Besonderheit der angebotenen Leistung. Der Kunde erfährt durch das Produkt bzw. Dienstleistung vor, während und nach dem Konsum wertvolle und zugleich eine ganze Reihe von Kontaktpunkten, Touchpoints, die für ihn bereits Erlebnismomente produzieren.

Schüller spricht dabei von **Touchpoint-Management**, dem Instrument, das an der Kunden-Schnittstelle positive „**Moments of Truth**“ erzeugen soll. Ziel ist es, den Kunden auf einer Art Reise mit dem Unternehmen zu begleiten, während der sog. „**Customer Journey**“, und diese erlebnisreich zu gestalten.¹²⁴

Für das Unternehmen ist es daher notwendig über den Driver Angebot alle Kundenkontakte zu erkennen, denn zum einen ist die Wahrnehmung des Kunden von hoher Bedeutung und zum anderen ist die Steuerbarkeit durch das Unternehmen hier so hoch wie bei keinem anderen Driver.¹²⁵

Im Kontext wird auf die sog. **Kundennutzenhierarchie** hingewiesen, die sich intensiv mit dem Grund- und Zusatznutzen bei der Leistung bzw. der Befriedigung durch das Produkt bzw. Dienstleistung befasst.¹²⁶

Marken-Erlebniswelten:

Die Besonderheit der Erlebniswelt ist ein Oberbegriff von verschiedenen **Themenwelten**, die sich durch ein multisensorisches Angebot hervorheben.¹²⁷ Demzufolge sind Erlebniswelten multifunktionale, themenfokussierte und erlebniszentrierte Einrichtungen, die das Angebot durch unterschiedliche Elemente gestalten. Diese Elemente sind jederzeit variierbar und schaffen somit immer wieder neue Formen von erlebnisorientierten Unternehmenskonzepten.¹²⁸ Somit stellen Erlebniswelten künstlich konzipierte Freizeitbereiche dar, in denen Erlebniswerte für den Kunden in einer definierten Zeitdauer erschaffen werden sollen.¹²⁹

Schmitt/Mangold verstehen dabei einen physischen Ort, an dem die Marke des Unternehmens erlebbar gestaltet wird. Anschließend zeigt diese Arbeit Möglichkeiten auf, wie Marken physisch sozusagen „lebendig“ in Erscheinung treten können:¹³⁰

¹²⁴ Vgl. <http://www.der-bank-blog.de/auf-tuchfuehlung-mit-dem-kunden-von-heute/bankvertrieb/6812/> 7.11.2012 11:15

¹²⁵ Vgl. Schmitt/Mangold, ebenda, S. 30-31

¹²⁶ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kundennutzen.html#definition> 7.11.2012 11:30

¹²⁷ Vgl. Opaschowski, H.W.: Kathedralen des 21. Jahrhunderts. Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur, Hamburg, 2000, S. 33

¹²⁸ Vgl. Steinecke, A.: Kunstwelten in Freizeit und Konsum. Merkmale – Entwicklungen – Perspektiven, in: Geographie Heute 23/198, 2002, S. 2-7

¹²⁹ Vgl. Kagelmann, H.J.: Erlebniswelten: Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, Hrsg. Rieder, M., Bachleitner, R., Kagelmann, H.J., Wien, 1998, S. 61

¹³⁰ Vgl. Schmitt/Mangold, ebenda, S. 32f

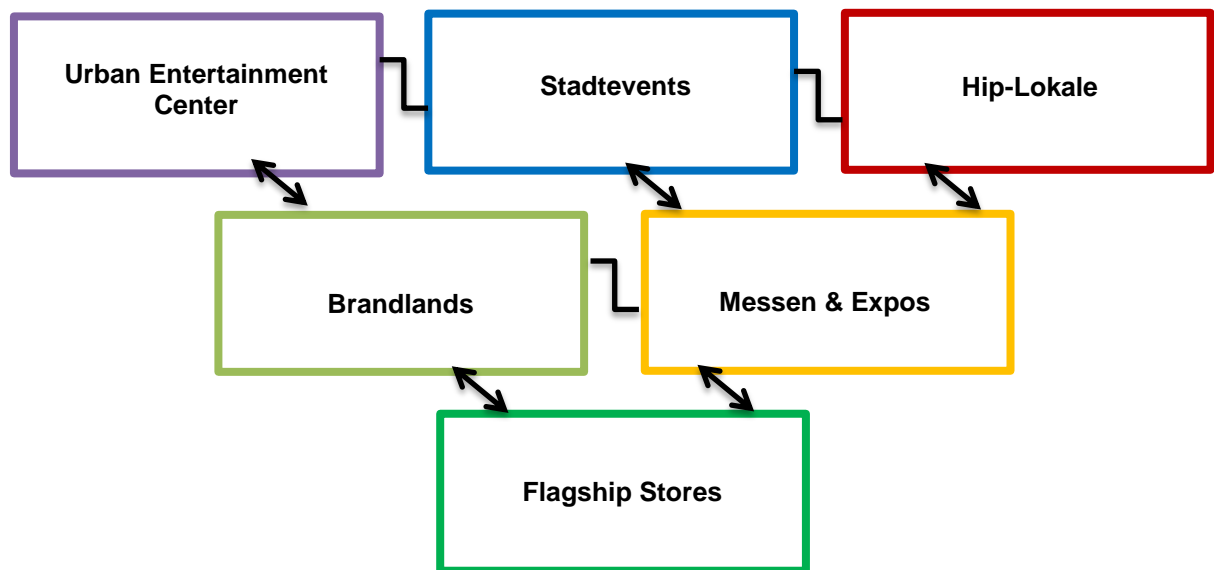


Abbildung 8 Formen von Markenerlebniswelten¹³¹

Mikunda beschreibt die unterschiedlichsten Ausprägungen der Markenerlebniswelten, die im Folgenden näher erörtert werden:¹³²

Urban-Entertainment-Center:

Diese Centers bilden sich in Stadtzentren, die immer mehr verfallen und es sich dort anbietet, innovative Stadt-Erlebniswelten zu kreieren. Dem Besucher soll ein multifunktionales Freizeit- und Erlebnisangebot geboten werden. Unternehmen haben hier die Chance durch ihre Markeninszenierung Teil des Erlebnisangebotes zu werden.¹³³

Stadtevents:

Diese bezeichnen innerstädtische Events, genauso wie bei dem Urban-Entertainment-Center. Die Stadtbewohner identifizieren sich mit dieser Art von Veranstaltungen. Folglich entsteht ein Wir-Gefühl.¹³⁴

Hip-Lokale:

Damit sind Restaurants und Bars gemeint, die neben ihrem herkömmlichen Speis- und Trankangebot, Erlebniswelten schaffen, indem beispielsweise imposante Architektur, Zusatzangebote, Design oder themenbezogene Erlebnisse geboten werden.¹³⁵

Brandlands:

Vor allem die Automobilindustrie arbeitet mit Brandlands, bei denen Kunden das Unternehmen als ein Ort des Begreifens, als Ort der Verehrung und als Ort des Begehrens erleben.¹³⁶

¹³¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mikunda, C.: Marketing spüren. Willkommen am dritten Ort, Heidelberg, 2007, S. 53ff

¹³² Vgl. Mikunda, ebenda, S. 53ff

¹³³ Vgl. Mikunda, ebenda, S. 105f

¹³⁴ Vgl. Mikunda, ebenda, S. 91f

¹³⁵ Vgl. Mikunda, ebenda, S. 128ff

¹³⁶ Vgl. Mikunda, ebenda, S. 53ff

Mikunda meint mit dem Ort des *Begreifens* das Erfahren und Verstehen, wie Leistungen der Marke entstehen. Mit dem Ort der *Verehrung* beschreibt dieser wie die Marke emotional verpackt wird und mit dem Ort des *Begehrens* sind die Orte gemeint, bei denen die Auslieferung der Produkte an den Kunden ins Zentrum des Interesses rückt.

Dabei sind Brandlands Kunstwelten, die die Facetten einer Marke bildlich vor Augen führt.¹³⁷

Messen & Expos:

Diese erregen beim Kunden große Schaulust und bieten als urbaner Ausflugsort einen einmaligen Erlebniswert. Die Besucher stellen große Erwartungen an die Unternehmen, die auf einer Messe ausstellen, denn es geht ihnen weniger um das Produkt selbst. Die Aussteller sind regelrecht aufgefordert, Erlebnisse anzubieten, die die Wettbewerber in den Schatten stellen sollen.¹³⁸

„(...) Eine Messe ist eine Veranstaltung mit Marktcharakter, die ein umfassendes Angebot mehrerer Wirtschaftszeige oder einem Wirtschaftszeig bietet, im Allgemeinen in regelmäßigen Abständen einmal oder mehrmals am gleichen Ort.“¹³⁹

Mikunda erwähnt dabei mögliche Risiken in Bezug auf das bereits erwähnte Phänomen des „**information overloaded**“. (siehe S. 29) Auf einem überfüllten Messegelände mit zahlreichen Flatscreens und Werbebannern kann es leicht zu Reizüberflutungen kommen und das gewünschte Ergebnis seitens des Ausstellers verfehlt werden.¹⁴⁰

Flagship Stores:

Der Store zielt darauf ab, das Markenerlebnis sichtbar zu gestalten. Im Mittelpunkt stehen neben einer aufwendigen und teuren Architektur die Kommunikation und das Erlebnis mit der Marke. Wirtschaftliche Interessen wie Ertragssteigerung werden dabei außer Acht gelassen und spielen nur eine Nebenrolle.

Flagship Stores sind „**Vorzeigeläden**“, wie Filialen, die sich durch eine besondere Lage, ein vergrößertes Sortiment und durch eine innovative Architektur hervorheben. Das Image des Unternehmens bzw. der Marke soll dadurch gefördert werden und zu einer gestärkten Kundenbindung führen.¹⁴¹

¹³⁷ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81311/brandland-v6.html> 7.11.2012 13:40

¹³⁸ Vgl. Fuchs, W., Unger, F.: Management der Marketing Kommunikation, Berlin, Heidelberg, 2007, S. 289

¹³⁹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/957/messe-v5.html> 7.11.2012 14:05

¹⁴⁰ Vgl. Mikunda, ebenda, S. 77f

¹⁴¹ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Flagshipstore> 7.11.2012 14:30

Weitere Erlebnistreiber können die Mitarbeiter des Unternehmens sein, die selbst positiv durch „Mitarbeitererlebnisse“ beeinflussbar sind:

Mitarbeiter:

Für die Schaffung von positiven Mitarbeitererlebnissen ist eine Kultur, in denen Mitarbeiter besondere Erlebnisse vorleben, von großem Nutzen. Denn so gelingt es den Mitarbeitern diese Kultur zu leben und an den Kunden zu überliefern.¹⁴²

Schmitt/Mangold verstehen unter Mitarbeitern das

Verkaufspersonal, Firmenpräsentanten, Servicekräfte, den Kundendienst und jeden, der mit der Marke oder der Unternehmung in Verbindung steht. Oft ist der persönliche Kontakt der wichtigste Erlebnistreiber, denn durch die häufigen Kontaktpunkte, kann der Mitarbeiter das Erlebnis für den Kunden entscheidend beeinflussen.¹⁴³

Im Zeitalter, indem Märkte immer mehr von Dienstleistung geprägt sind, kommt dem Firmenpersonal immer mehr an Bedeutung zu. Wie bereits erwähnt, haben Mitarbeiter einen großen Einfluss auf die Erlebnisse der Kunden. Umso wichtiger ist es, dass das Personalmanagement darauf achtet, Mitarbeiter dementsprechend auszusuchen und zu schulen.¹⁴⁴

Mitarbeiter sollen schließlich als „interne Kunden“ betrachtet werden, denen man wertschätzend und mit demselben Respekt begegnet.¹⁴⁵

Als letzten möglichen Erlebnistreiber, die Events, sollen ebenso positive Erlebnisse für den Kunden erzeugen:

Events:

„(...) Event, engl.= Veranstaltung. Inszeniertes Ereignis sowie dessen Planung und Organisation im Rahmen der Unternehmenskommunikation, das durch erlebnisorientierte firmen- oder produktbezogene Veranstaltungen emotionale oder physische Reise darbietet und einen starken Aktivierungsprozess auslöst.“¹⁴⁶

„(...) Event-Marketing ist ein interaktives sowie erlebnisorientiertes Kommunikationsinstrument, das der zielgerichteten, zielgruppen- bzw. szenenbezogenen Inszenierung von eigens initiierten Veranstaltungen sowie deren Planung, Realisierung und Kontrolle im Rahmen einer integrierten Unternehmenskommunikation dient.“¹⁴⁷

¹⁴² Vgl. Smith, S., Wheeler, J.: Managing the Customer Experience. Turning the customers into advocates, Essex, 2002, S. 100

¹⁴³ Vgl. Schmitt/Mangold, ebenda, S. 36

¹⁴⁴ Vgl. ebenda

¹⁴⁵ Vgl. Schmitt, B.H.: Customer Experience Management. A revolutionary approach to connecting with your customers, New Jersey, 2003, S. 227

¹⁴⁶ Kleemann, A.: Eventmarketing Lexikon, Frankfurt, 2006, S. 102

¹⁴⁷ Nufer, G.: Event-Marketing. Theoretische Fundierung und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen, Wiesbaden, 2007, S. 21

Damit das gewünschte emotionale Verhalten seitens der Kunden eintritt, soll dieser möglichst stark in dem Event integriert werden. Das Erlebnis des Events wird mit der Marke verknüpft. Dabei haben Events fast denselben Wirkungsgrad wie die Markenerlebniswelten (siehe S. 30f), jedoch haben Unternehmen wegen der Vielzahl von engagierten externen Kooperationspartner ihre Steuerungskontrolle verloren.¹⁴⁸

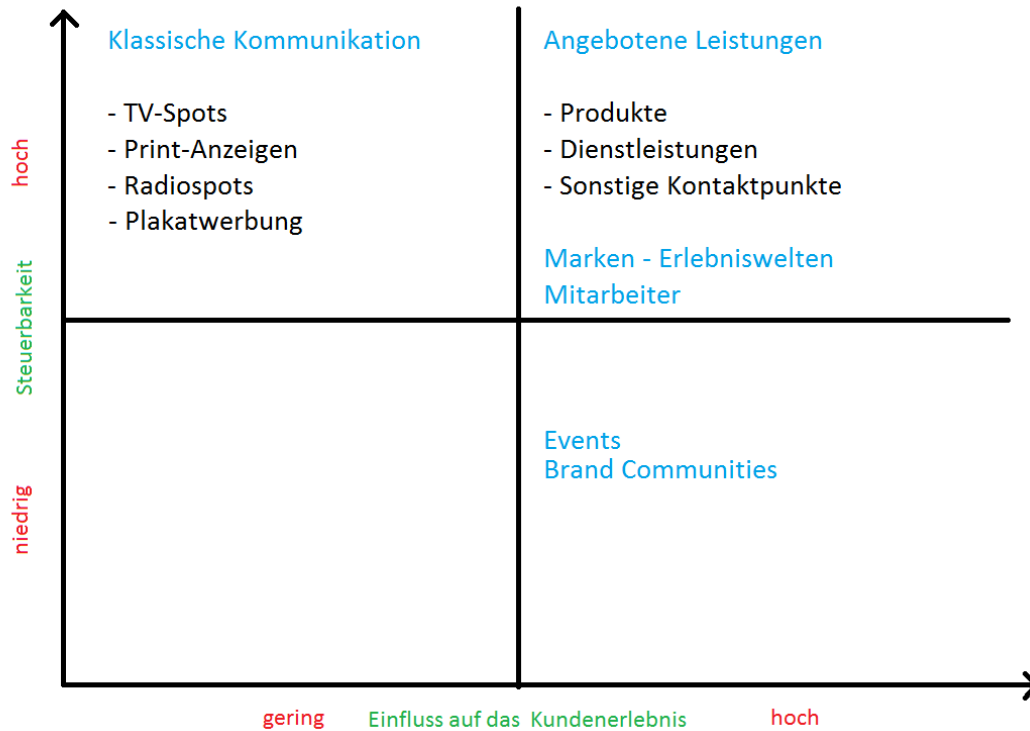


Abbildung 9 Die CEM-Matrix zur Analyse der Erlebnistreiber¹⁴⁹

Oben angeführte Grafik soll dem Management aufzeigen, durch welches Kundenerlebnis der Kunden am meisten beeinflussbar bzw. bei welchem Kundenerlebnis welcher Steuerungsgrad vorhanden ist.

¹⁴⁸ Vgl. Schmitt/Mangold, ebenda, S. 35

¹⁴⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmitt/Mangold, vgl. ebenda, S. 38

Schmitt/Mangold verknüpfen nun die Erlebnismodule mit den Erlebnistreibern, um so Fragen zur Implementierung beantworten zu können. Dazu soll die sogenannte **Erlebnismatrix** dienlich sein:¹⁵⁰

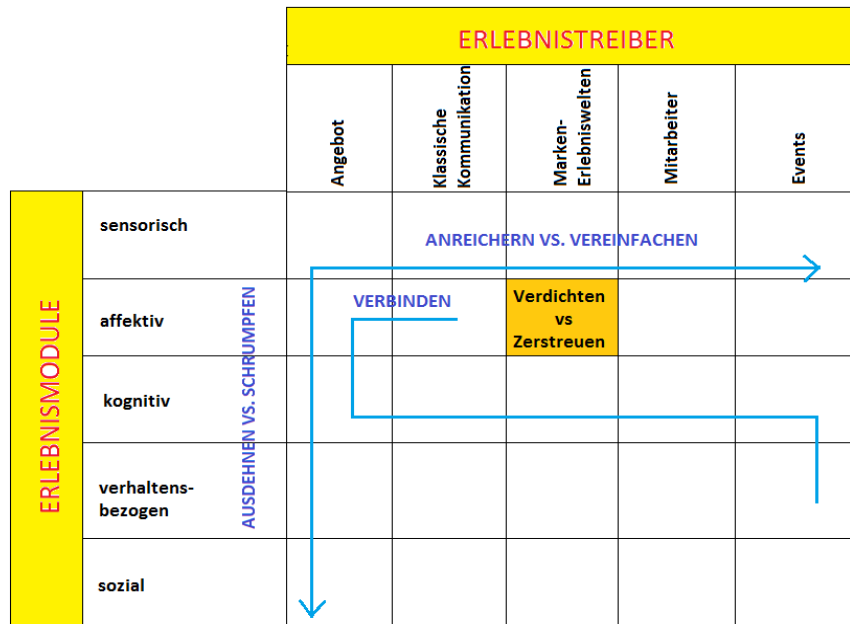


Abbildung 10 Die Erlebnismatrix¹⁵¹

Mit „Verdichten versus Zerstreuen“ meinen Schmitt/Mangold die **Intensität**: Es ist die Intensität eines bestimmten Erlebnisses gemeint. Hier stellt man sich die Frage, ob dieses Erlebnis verdichtet oder zerstreut werden soll.

Mit „Anreichern versus Vereinfachen“ ist die **Breite** zu verstehen: Die Fragestellung lautet hier, ob das Management das aktuelle Erlebnis durch zusätzliche Erlebnistreiber angereichert werden soll oder ob man sich auf wenige Driver konzentriert.

Mit „Ausdehnen versus Schrumpfen“ versteht man die **Tiefe**: Es geht dabei um die Erlebnistiefe, bei der sich die Frage stellt, ob ein bestehendes sensorisches Erlebnis um affektive, kognitive, verhaltensbezogene oder soziale Aspekte erweitert wird.

Zuletzt ist mit „Verbinden versus Trennen“ die **Verknüpfung** gemeint: Die Verknüpfung hat die Aufgabe Erlebnistreiber strategisch richtig mit den Erlebnismodulen zu verbinden. Die Kehrseite betrifft das Abtrennen von Erlebnissen, beispielsweise wenn einzelne Erlebnisse zu breit geworden sind und dadurch womöglich bedeutungslos wird.

¹⁵⁰ Vgl. Schmitt/Mangold, ebenda, S. 99ff

¹⁵¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmitt/Mangold, vgl. ebenda, S. 100

Das von **Schmitt** entwickelte Modell „**Cognitive Science**“ (siehe S. 26) vermittelt den Entscheidungsträgern, wie etwa dem Bankenmanagement, neue Einsichten darüber, wie man den Kunden im Zeitalter der Veränderung am Finanzmarkt wieder „näher“ kommt. **Schmitt/Mangold** et al zeigen verschiedene Lösungswege auf, durch welche Faktoren Kunden durch Schaffung von positiven Kundenerlebnissen beeinflussbar sind. Wie bereits erwähnt, entscheiden Kunden nach **Kirchgässner** nicht nur nach dem Prinzip des „homo oeconomicus“, nach dem egoistischen Nutzenmaximierer.¹⁵² (siehe S. 25)

Wissenschaftler aus den Disziplinen Psychologie, Wirtschaftswissenschaft und Neurowissenschaft behaupten sogar, dass man sich vom Homo- Oeconomicus-Leitbild verabschieden, und gleichzeitig bestehende Geschäftsmodelle nach neuroökonomischen Erkenntnissen anpassen soll.

Der Mensch handelt emotional und vor allem auf unbewusste Art und Weise.

Diese Tatsache beeinflusst den Kunden in verschiedenartigen ökonomischen Entscheidungsprozessen.¹⁵³

Meiner Meinung nach wäre es strategisch sinnvoll, wenn Finanzdienstleister neuroökonomische Erkenntnisse in ihre Geschäftsmodelle vermehrt einbauen.

Auf diese Weise erhalten Dienstleister wertvolle Informationen über ihre Kunden, die eine langfristige und vertrauensvolle Kundenbeziehung versprechen soll.

In diesem Kontext verschaffen sich Unternehmen einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil, der nicht nur das „Überleben“ sichert, sondern auch Gewinne mit sich bringen soll.

Bruhn et al erwähnen dabei die sogenannte „**Profit Chain**“ im Rahmen des CEM-Ansatzes, die im nächsten Kapitel erläutert wird.

¹⁵² Vgl. <http://aware-magazin.ch/2012/03/neurooekonomi/> 8.11.2012 16:45

¹⁵³ Vgl. ebenda

2.2.3 Implementierung des CEM-Ansatzes in die Bankenwelt von Heute

Wolfgang **Barvier**, der für **Capgemini Consulting Österreich** arbeitet und für Bankberatungen zuständig ist, meint folgendes:

„(...) Es zeigt sich eine Lücke zwischen dem, was die Kunden für wichtig halten und dem, was die Banken für bedeutend erachten.“ (...) Banken können folglich dann **mehr Geschäft** machen, wenn es gelingt, die eher technische Denkweise einer Bank rund um Produkte, Lebenszyklus und Vertriebskanäle mit den emotional geprägten Werten und Erwartungshaltungen eines Bankkunden in Einklang zu bringen.¹⁵⁴

Heskett et al identifizieren mögliche Erfolgsfaktoren für Unternehmen mit der Annahme erlebnisorientierte Maßnahmen in den Unternehmensaktivitäten einzubinden. Diese Faktoren fügt man in einer sogenannten Profit Chain, bzw. Erfolgskette ein, die im

„**Konzept der Service Profit Chain**“ zum Ausdruck kommt.¹⁵⁵ **Bruhn** setzt hier an und nennt als Input alle Unternehmensaktivitäten, die beim Kunden Reaktionen wie Kundenzufriedenheit und -bindung hervorrufen, sowie deren Einwirkung auf den finanziellen Erfolg als Output.¹⁵⁶

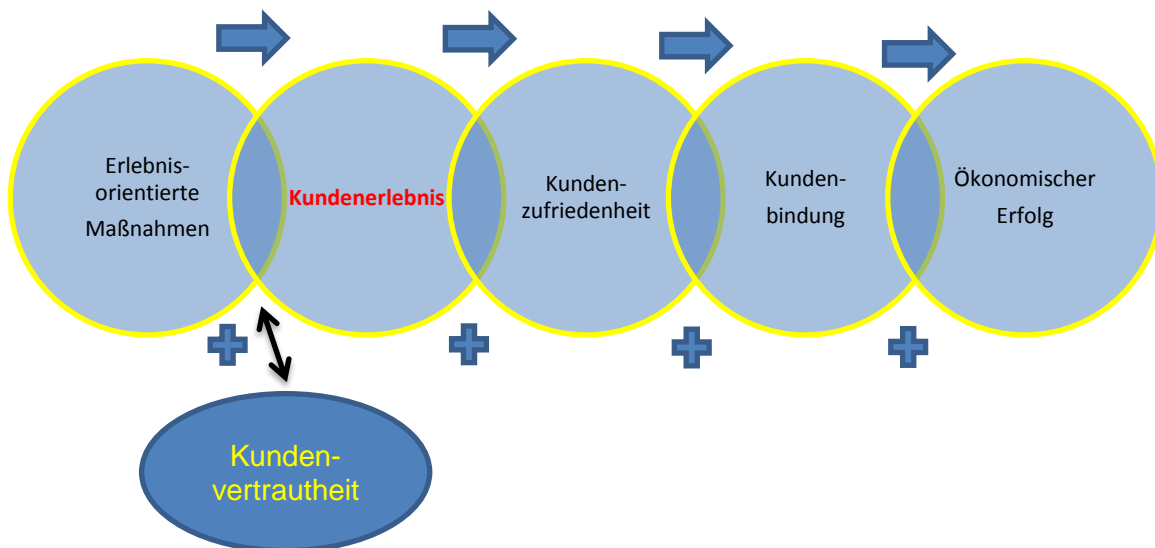


Abbildung 11 Erfolgskette der Kundenerfahrung¹⁵⁷

¹⁵⁴ <http://www.at.capgemini.com/branchen/financial-services/news-and-events/world-retail-banking-report-2011-mehrheit-der-bankkunden-ist-zufrieden-mit-ihrem-institut/?d=D34FCE1B-6EEF-1307-3969-45A332BDACAD>
12.11.2012 10:45

¹⁵⁵ Vgl. Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A.: The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value, New York, 1997, S. 58ff

¹⁵⁶ Vgl. Bruhn, M: Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, München, 2009, S. 67ff

¹⁵⁷ Vgl. Oliver, R.L.: Whence Consumer Loyalty?, in: Journal of Marketing, Special Edition, 63/1999, S. 33-44

Beide Bestandteile der Kundenerfahrung, nämlich das Kundenerlebnis und die Kundenvertrautheit werden in einem Konzept der Erfolgskette eingeordnet.

Oliver et al unterstellt dabei, dass die Maßnahmen, die eine Steigerung des Kundenerlebnisses hervorrufen (**Input**) zu einer positiven Kundenzufriedenheit bzw. –bindung führt und weiteres ein gesteigerter finanzieller Erfolg des Unternehmens (**Output**) abbilden lässt.¹⁵⁸ Oliver untersucht mittels Analyse von kognitiver, affektiver und konativer Reaktionen die Kundenloyalität, die für ihn bei der Evaluierung erlebnisorientierter Maßnahmen beginnt.

Anschließend kommt es zu affektiven Wirkungen wie Kundenerlebnis und Kundenzufriedenheit, die wiederum konative Reaktionen wie bspw. Kundenbindung verursachen.¹⁵⁹

Mit dem „Konzept der Service Profit Chain“ existiert ein Modell, das den Banken den positiven Zusammenhang zwischen der Schaffung von Kundenerlebnissen und der daraus resultierende Mehrertrag, der dabei entstehen könnte.

Die Frage stellt sich nun, ob Banken aktuell CEM in die Praxis umsetzen und wie generell die Kundenzufriedenheit der Bankkunden zu bewerten ist.

Dazu soll der jährlich erscheinende **World Retail Banking Report** von **Capgemini**¹⁶⁰, **UniCredit**¹⁶¹ und **Efma**¹⁶² Aufschluss geben, der den sogenannten CEI, den **Customer Experience Index**, abbildet und interpretiert. Dabei wird das Bankerlebnis nach 80 verschiedenen Kriterien gemessen, die die Kundenzuversicht, -treue und –zufriedenheit nachhaltig gestalten.¹⁶³

Aktuell besagt der CEI, dass 9% der Kunden ihre Bank wahrscheinlich in den kommenden sechs Monaten wechseln werden. 40% der Kunden sind unsicher, ob sie bei ihrer jetzigen Bank bleiben möchten. Kunden in Nordamerika geben die höchste Zufriedenheit an, mit 80%, Mitteleuropa mit 71%, Lateinamerika mit 69%, Westeuropa mit 66% und zuletzt Asien-Pazifik mit 53%. Diese Zahlenangaben resultieren aus einer Studie, in der 18.000 Bankkunden aus etwa 35 Ländern befragt wurden.

Demzufolge schließen nach **Capgemini** Banken langsam aber doch ihre „Kundenzufriedenheitslücken“ mittels Verbesserung Ihrer Geschäfts- und Servicemodelle.¹⁶⁴

Nach dem **World Retail Banking Report 2011** zufolge bleibt daher die traditionelle Bankfiliale der wichtigste Ort für qualitativ hochwertiges Serviceangebot. Für 55 % der Kunden wäre fehlende Servicequalität ein Kündigungsanlass.

Jedoch schaffen es Banken in der Regel positive Kundenerlebnisse zu schaffen. Von möglichen 100 Punkten geben US-Bürger ihrer Hausbank 78. In Europa, speziell in der Schweiz, ist die Punktvergabe von 76,2 am höchsten. In Asien bewerten Kunden vor allem in Indien ihre Bank mit 77 Punkten.¹⁶⁵

¹⁵⁸ Vgl. ebenda

¹⁵⁹ Vgl. ebenda sowie Chiou, J.S.; Droge, C., Hanvanich, S.: Does Customer Knowledge Affect How Loyalty Is Formed?, in: Journal of Service Research, vol. 5, no. 2, 2002, S. 113-124

¹⁶⁰ Vgl. www.at.capgemini.com 12.11.2012 13:10

¹⁶¹ Vgl. www.unicredit.eu 12.11.2012 13:10

¹⁶² Vgl. www.efma.com 12.11.2012 13:10

¹⁶³ Vgl. www.businesswire.com/news/home/20120425005545/de 30.10.2012 10:45

¹⁶⁴ Vgl. ebenda

¹⁶⁵ Vgl. <http://www.at.capgemini.com/insights/publikationen/world-retail-banking-report-2011/> 12.11.2012 14:05

Nach Auffassung von Alessandro **Decio**, Senior Executive Vice President und Leiter der Family & SME Devision bei UniCredit zufolge:

„(...) Der Branche kann nur empfohlen werden, zumindest das bestehende Niveau der Kundenzufriedenheit zu halten. Aber die Banken sollten besser noch einen Schritt nach vorne machen und speziell dort noch mehr positive Erlebnisse schaffen, wo sie vom Kunden am meisten geschätzt werden.“¹⁶⁶

Adobe Systems und die **European Business School, EBS** erwähnen in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit den Kunden auf allen Kommunikationskanälen zu „erreichen“, um Kundenerlebnisse auf verschiedenen Wegen bieten zu können. Vor zwanzig Jahren waren es noch 5 entscheidende Kanäle, aktuell sind es mittlerweile 30. Dass dieser Umstand einen hohen Grad an Individualisierung in der Kundeninteraktion mit sich bringt, ist offensichtlich. Um Wettbewerbsvorteile erkennen und ausbauen zu können, sollte ein Unternehmen in regelmäßigen Abständen auf allen Kanälen eine Messung der Kundenzufriedenheit durchführen. Denn nur so ist es möglich, das Kundenverhalten zu analysieren und gezielte personalisierte Werbeinhalte zu vermitteln.

Die EBS untersuchte im Jahr 2011 im Auftrag von Adobe Systems inwieweit die Kundenzufriedenheit gemessen bzw. ob in allen Kommunikationskanälen diese beurteilt wird. Gefragt wurden 200 Entscheidungsträger aus Gewerbe, Banken und Versicherungen, Handel und anderen Dienstleistungsbranchen aus Mitteleuropa.

Die Antwort darauf lässt erkennen, dass in der Bewertung der Kundenzufriedenheit noch nicht das ganze Potenzial ausgeschöpft ist:¹⁶⁷

Wird die Kundenzufriedenheit regelmäßig gemessen?

- 68,3% JA
- 31,7% NEIN

Wird die Kundenzufriedenheit in allen Kanälen erfasst?

- 52,3% JA
- 47,7% NEIN

Abbildung 12 Umfrage Kundenzufriedenheitsmessung EBS, 11/2011¹⁶⁸

¹⁶⁶ Vgl. ebenda

¹⁶⁷ Vgl. http://www.adobesolutions.de/fileadmin/user_upload/downloadcenter/Adobe_Roadshow/2012_04_WhitepaperErfolgsfaktorendigitales-Marketing.pdf

¹⁶⁸ Vgl. ebenda 13.11.2012 11:40

Im Zeitalter in dem die Bedeutung von **Social Media Marketing**¹⁶⁹ und **Mobile Marketing**¹⁷⁰ stets zunimmt, darf man meiner Meinung nach, den entscheidenden „Anschluss“ zum Kunden nicht verpassen. Heutzutage bestimmt der Kunde über welchen Kanal kommuniziert wird - entweder über **Facebook**¹⁷¹, **Twitter**¹⁷² oder doch lieber die Kontaktaufnahme über das eigene **Smartphone**¹⁷³. Unternehmen haben so die Möglichkeit mit ihren Kunden auf individuelle, zeitnahe und vor allem bedienungsfreundliche Weise in Interaktion zu treten.

Dabei integrieren Unternehmen innovative IT-Lösungen in der Kundenansprache mit dem Ziel zu begeistern und so „Erlebnispakete“ schnüren zu können.

Das folgende Kapitel zeigt ein Paradebeispiel der **Deutschen Bank AG**¹⁷⁴, der es im Jahr 2005 optimal gelungen ist, CEM in einer Bankfiliale umzusetzen und noch dazu mit modernster Technik ihre Kunden tagtäglich fasziniert.

¹⁶⁹ Vgl. <http://www.social-media-marketing.co.at/> 15.11.2012 12:00

¹⁷⁰ Vgl. <http://www.mobilemarketing.at/marketing.php> 15.11.2012 12:05

¹⁷¹ Vgl. <http://www.facebook.com/> 15.11.2012 14:05

¹⁷² Vgl. <https://twitter.com/> 15.11.2012 14:10

¹⁷³ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Smartphone> 15.11.2012 14:15

¹⁷⁴ Vgl. <https://www.deutsche-bank.de> 15.11.2012 14:00

2.3 Experimenteller Beitrag zur Erschaffung einer innovativen Bankfiliale am Paradebeispiel Q110 der Deutschen Bank AG

Dieses Kapitel konzentriert sich zunächst im ersten Teil auf die „Erlebnisschwerpunkte“ des Projektes Q110, um im zweiten Teil eine fiktive und originäre Adaptierung im Rahmen des Leitthemas dieser Arbeit

„Innovative Branch Banking“,

gesteigerte „Customer Insights“ vorbereiten zu können. Abgerundet wird dieser Abschnitt durch wissenschaftliche Erkenntnisse aus dem genannten hypothetischen Versuch, der die Vor- und Nachteile bzw. Risiken und Chancen hervorhebt.

2.3.1 Vorstellungsrunde Q110¹⁷⁵

„(...)Q110 ist bundesweit ein wichtiger Wachstumsgeber für die Weiterentwicklung des Privatkundengeschäftes: Seit dem vergangenen Jahr wurden in mehreren deutschen Städten Filialen nach dem Berliner Vorbild umgestaltet.“¹⁷⁶

Q110 - Quartier 110, die Deutsche Bank der Zukunft in der Berliner Friedrichstraße 181, versteht sich als Trendlabor, in dem Bankkunden und Bankberater mittels Einsatz modernster Kommunikationsmedien gleichermaßen eine neue Welt der Finanzberatung erleben.

Die Bankfiliale der Deutschen Bank AG möchte ihre Kunden noch mehr in den Mittelpunkt des Geschehens bewegen und kombiniert das klassische Bankangebot mit folgenden Sensationen:

Trendshop

Q110 sucht sich gezielt ihre Kooperationspartner aus, die ihre Produkte im Trendshop anbieten. Die Angebote reichen über die Sortimente Wellness, Baby und Office.

Lounge

In der Lounge hat der Kunde die Möglichkeit einen Kaffee in einer ruhigen Atmosphäre einzunehmen, aber auch kulinarische Köstlichkeiten zu genießen.

Der Kunde sucht sich außerdem aus, ob seine Finanzthemen in der Lounge oder in einem der Besprechungszimmer behandelt werden sollen.

Galerie der Wünsche

Obleich der neue Porsche Cayman präsentiert oder über alternative Energien mit Mercedes Benz oder der Deutschen Bahn diskutiert wird, Q110 versucht regelmäßig aktuelle Themen aufzugreifen und ihren Kunden zu informieren mit dem Ziel einen möglichen Mehrwert zu verschaffen.

Kid's Corner

Erfahrene Pädagogen nehmen auf Wunsch die Kinder des Kunden in Betreuung, damit sich die Eltern vermehrt auf Finanzberatungen konzentrieren können.

¹⁷⁵ Vgl. <https://www.q110.de/de/index.html> 19.11.2012 12:45 sowie Klee, T.: Erlebbar anders: Q110 – das Banking von morgen, in: Banken und Partner, Special Bankvertrieb der Zukunft, 2007, S. 22

¹⁷⁶ https://www.q110.de/de/forum_auszeichnungen.html 20.11.2012 11:00

In der Projektpartnerschaft mit **Infusion Development**¹⁷⁷, ein amerikanisches Softwarehaus, arbeitet Q110 mit dem innovativen Präsentationsmedium **Microsoft Surface**^{TM178} in der Kundenberatung, einem sog. Multimedialen Beratungstisch. Durch die interaktive Bildoberfläche ist es möglich, interaktiv Finanzthemen zu veranschaulichen und zu kommunizieren. Aufträge oder Unterschriften werden elektronisch mittels digitalen Stifts erfasst, um so effektive Beratungs- und Serviceprozesse generieren zu können.¹⁷⁹

Der sog. Handvenenscanner ist ein Pilotprojekt, das von der Firma **Fujitsu**¹⁸⁰ ins Leben gerufen und in Q110 in einem bestimmten Kundenkreis zum Test angeboten wird.

Das Authentifizierungssystem namens **Palm Secure**^{TM181} kommt bei ausgewählten Geldautomaten zum Einsatz und soll zukünftig Manipulationsgefahren vermindern.

Nach einer Studie des Fraunhofer Instituts werden solch biometrische Verfahren¹⁸² als Sicherheitsstandard bis 2015 eingesetzt. Dabei sollen neben einer hohen Sicherheit, auch datenschutzrechtliche Bestimmungen und eine gewisse Benutzerfreundlichkeit gewährleistet sein.

Q110 bietet ihren Kunden sog. Vorteilsboxen an, die das Finanzprodukt beschreiben und durch verschiedene Boxgrößen bestimmte Themen visualisieren. Kein Flyer, kein Prospekt, sondern Boxen, die übersichtlich und erlebbar positioniert sind.¹⁸³

Nicht zuletzt setzt Q110 auf Second Life¹⁸⁴, eine Online 3D-Infrastruktur, in der Bankkunden ihre eigenen Avatare schaffen und in einer virtuellen Welt kommunizieren und interagieren.¹⁸⁵ So hat Q110 die reale Bankfiliale eins zu eins in eine 3D-Welt nachgebaut, in der zum einen Fragen an Bankmitarbeiter gestellt werden können¹⁸⁶, zum anderen haben bspw. Heiratswillige die Möglichkeit eine Hochzeit selbst zu erleben und erhalten im Anschluss gleich ein passendes Finanzierungsangebot. Um sich mit anderen Hochzeitspaaren auszutauschen, erhält man die Gelegenheit in eine von Q110 geführten „Community“ beizutreten.¹⁸⁷

Doch welche strategischen Ziele werden von der Deutschen Bank AG mit der Erschaffung von Q110 verfolgt? Welche Motivatoren sind es, die die Deutsche Bank dazu veranlasst hat, ein solch kostspieliges Projekt ins Leben zu rufen? Ich werde versuchen, aus diversen Medienberichten herauszulesen, welche Hauptziele die Deutsche Bank erreichen möchte:

¹⁷⁷ Vgl. <http://www.infusion.com/> 19.11.2012 13:15

¹⁷⁸ Vgl. <http://www.microsoft.com/Surface/en-US> 19.11.2012 13:30

¹⁷⁹ Vgl. Welsch, R.: Q110 - Das erlebbar andere Banking von morgen, in: Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft - Mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen, Hrsg. Spath, D., Bauer, W., Engstler, M., Wiesbaden, 2008, S. 59ff

¹⁸⁰ Vgl. <http://www.fujitsu.com/de/products/computing/pc/accessories/security/palmsecure-oem/> 20.11.2012 11:20

¹⁸¹ Vgl. ebenda

¹⁸² Vgl. <http://www.ekey.net/was-ist-biometrie> 20.11.2012 11:30

¹⁸³ Vgl. Darda, M.: Kundenbindung und Kundengewinnung bei Banken – „Erlebnishanking“ als Strategie?, Diplomarbeit, München/Ravensburg, 2007, S. 48

¹⁸⁴ Vgl. <http://www.bank-zweireinull.de/2007/10/26/web-20-und-virtuelle-welten/> 20.11.2012 13:30

¹⁸⁵ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Second_Life 21.11.2012 11:45

¹⁸⁶ Vgl. <http://www.bankmagazin.de/index.php?do=show&id=7000&alloc=202> 21.11.2012 12:00

¹⁸⁷ Vgl. <http://www.bank-zweireinull.de/2007/08/14/die-deutsche-bank-in-second-life/> 21.11.2012 12:05

Ziel 1: Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungswerte sollen 25% über den Durchschnitt aller Investment- und Finanzcenter der Deutschen Bank liegen¹⁸⁸

Ziel 2: Wettbewerbsvorteile durch Innovations- und Investitionskraft¹⁸⁹

Ziel 3: 50% mehr Neukunden binnen eines Jahres¹⁹⁰

Ziel 4: Marktführerschaft am deutschen Bankenmarkt¹⁹¹

Ziel 5: Marktpräsenz durch Kooperationen mit Unternehmen aus Top-Branchen und positiver Konnex zur Marke Deutsche Bank¹⁹²

Q110 wird täglich von etwa 600 Kunden und Interessenten besucht, wobei etwa 11.000 bestehende Kunden in dieser Filiale betreut sind.¹⁹³

91% der Besucher bewerten Q110 mit „ausgezeichnet“ oder „gut“, eine durchaus imponierende Rückmeldung für die Deutsche Bank.

Ob und inwieweit die besagten Ziele erreicht wurden, sind schwer zu beantworten, da teilweise über die Zielerreichung seitens der Presse der Deutschen Bank keine Auskunft erteilt wird.¹⁹⁴

Es kann jedoch von positiven Werten ausgegangen werden, da bspw. die Verweildauer des Kunden in Q110 etwa 30 Minuten beträgt, bei einem Filialbesuch einer konventionellen Bankstelle beträgt die Dauer etwa 8 Minuten. Zusätzlich ist die Befragung der Zufriedenheit zu Q110 entsprechend gut ausgefallen.¹⁹⁵

Die Deutsche Bank bleibt dabei Marktführer am deutschen Bankenmarkt¹⁹⁶ mit einem Marktanteil von 16,7%, gefolgt von der Commerzbank mit 15,4% und der DZ BANK mit 15%.

Aktuelle Zahlen, Highlights und Zielsetzungen von Q110 bzw. der Deutschen Bank sind nun ausschlaggebend für das folgende Kapitel, da durch mein eigenständiges Projekt „Customer Insights“ gesteigert werden sollen. Das bedeutet, dass die zu untersuchende zentrale Fragestellung der originären Arbeit lautet:

Wie könnte es Q110 gelingen, ihren Kunden gesteigerte Customer Insights zu vermitteln?

¹⁸⁸ Vgl. Langhans, M.: Untersuchung zu den Möglichkeiten und Grenzen eines erlebnisorientierten Bankfilialkonzepts als Alleinstellungsmerkmal im Privatkundenbereich, Diplomarbeit, Mainz, 2008, S. 45

¹⁸⁹ Vgl. <http://www.matthias-schubert.com/marketing/deutsche-bank-q110-eine-andere-dimension-des-banking> 21.11.2012 12:45

¹⁹⁰ Vgl. ebenda

¹⁹¹ Vgl. ebenda

¹⁹² Vgl. <http://www.matthias-schubert.com/marketing/deutsche-bank-q110-eine-andere-dimension-des-banking> 21.11.2012 13:00

¹⁹³ Vgl. https://www.q110.de/de/forum_auszeichnungen.html 21.11.2012 13:15 sowie

<http://www.banknews.at/1/post/2011/12/fhrung-in-der-bank-der-zukunft-deutsche-bank-q110-in-berlin.html>

¹⁹⁴ Vgl. Langhans, M., ebenda

¹⁹⁵ Vgl. ebenda

¹⁹⁶ Vgl. http://www.welt.de/print/die_welt/finanzen/article106407049/Deutsche-Bank-bleibt-Marktfuehrer.html 21.11.2012 13:45

2.3.2 Adaptierung von Q110 zur Steigerung von Customer Insights

„(...) der Gesunde weiß nicht, wie reich er ist.“¹⁹⁷

„(...) Die eigene Gesundheit ist das wichtigste Gut des Menschen.“¹⁹⁸

Es ist mir persönlich ein großes Bedürfnis, gesundheitsbewusst zu essen, Sport zu betreiben, unnötige Stresssituationen zu vermeiden und auch eigenständig präventive Maßnahmen zu ergreifen, um ein langes und zufriedenes Leben führen zu können. Für mich ist Gesundheit etwas, das man mit Geld nicht kaufen kann. Jeder von uns ist selbst dafür verantwortlich, wie man mit seiner Gesundheit umgeht. Es ist nie zu spät seinen Lebensstil zu ändern: Durch ausgewogene Ernährung und regelmäßigen Sport bin ich mir sicher, dass man ein völlig neues **Bewusstseinserlebnis** widerfährt.

Doch wie steht es tatsächlich um die Gesundheit der deutschen Bevölkerung?

Das **Robert-Koch-Institut, RKI**, ist ein Bundesinstitut, das im Bundesministerium für Gesundheit fest verankert ist. Die zentralen Aufgaben des RKI sind Krankheitsüberwachung und -prävention.¹⁹⁹ Die Forscher des RKI befragten für die **DEGS, „Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland“**, 7200 deutsche Bürger im Zeitraum zwischen November 2008 und Dezember 2011. Die Ergebnisse sind ernüchternd, jedoch gibt es für Experten Grund zur Hoffnung auf Besserung.²⁰⁰

1.) Die übergewichtigen Deutschen werden noch dicker

Zwei Drittel der deutschen Männer zwischen 18 und 79 Jahren sind übergewichtig. Das sind 67,1% der männlichen Gesamtbevölkerung. Seit 1998 stagniert die Anzahl der übergewichtigen Männer. Ein minimaler Rückgang von 1,5 % ist dabei zu verzeichnen. 53% der deutschen Frauen weisen einen Body-Mass-Index, BMI²⁰¹, von über 25 auf. Die Deutschen mit einem BMI von über 30 hat seit der letzten Erhebung aus dem Jahr 1998 stark zugenommen. Die Anzahl der fettleibigen, adipösen Menschen stieg rund ein Fünftel, nämlich 23,3% bei den Männern und 23,9% bei den Frauen. Besonders ist die Zahl der adipösen Jüngeren angestiegen. Experten warnen, denn mit der Übergewichtigkeit bzw. mit Adipositas entstehen auf schleichende Art und Weise Folgekrankheiten wie Diabetes mellitus²⁰², Herz-Kreislauf-Krankheiten, Schlaganfälle oder Depressionen.

¹⁹⁷ altdeutsche Sprichwörter

¹⁹⁸ Vgl. <http://www.g-wie-gesundheit.de/> 21.11.2012 14:15

¹⁹⁹ Vgl. http://www.rki.de/DE/Content/Institut/institut_node.html?jsessionid=1AC4DA51FCC9B47D12E5CC6CD64601AE.2cid290 22.11.2012 13:15

²⁰⁰ Vgl. <http://www.spiegel.de/gesundheit/diagnose/rki-gesundheitsstudie-degs-so-gesund-leben-die-deutschen-a-838454.html> 22.11.2012 13:35

²⁰¹ Vgl. <http://www.netdoktor.at/teste-dich-selbst/bmi/uebergewicht.shtml> 22.11.2012 13:40

²⁰² Vgl. <http://sprechstunde.gesundheit.spiegel.de/krankheiten/diabetes-mellitus-typ-2-zuckerkrankheit> 22.11.2012 13:45

2.) Noch mehr deutsche erwachsene Diabetiker

Mehr als 4,5 Millionen Deutsche leben bereits mit Diabetes Typ 1 und Typ 2. Der Anstieg der diabeteskranken Menschen beträgt 5,2% aus dem Jahr 1998 auf 7,2% im heurigen Jahr. RKI-Forscher schätzen, dass die Dunkelziffer der Diabeteskranken bei 1-2% der Gesamtbevölkerung liegt. Bei diesen Menschen wurde Diabetes noch gar nicht diagnostiziert, wobei Experten davon ausgehen, dass diese irgendwann an Folgeschäden wie Nierenschäden, Schlaganfällen oder Herzinfarkte erkranken werden.

3.) Hoffnung besteht: Immer mehr Menschen bewegen sich

Nach Meinung der WHO, Weltgesundheitsorganisation, sollte ein Mensch etwa 2,5 Stunden pro Woche Sport betreiben. In Deutschland betätigen sich regelmäßig rund 70% der Männer und circa zwei Drittel der Frauen sportlich, die Hälfte gibt dabei eine Stunde pro Woche an. Noch immer zu wenig, jedoch im Vergleich zur Bundesgesundheitsurvey 1998, stieg die Anzahl der Sporttreibenden immerhin um 10%.

4.) Ältere Deutsche leiden an Burnout, junge sind depressiv

Zum Zeitpunkt der Studie litten 8,1% aller Befragten an einer Depression²⁰³, vor allem ist erschreckend, dass zu dieser Zeit die Wahrscheinlichkeit der jungen Deutschen im Alter zwischen 18 und 29 Jahren, an einer Depression zu erkranken, am höchsten war. Dagegen war die Wahrscheinlichkeit bei den über 65-jährigen am niedrigsten. Die Depression scheint eine Krankheit der jungen Menschen zu sein. Erst im zunehmenden Alter steigt die Wahrscheinlichkeit an einem Burnout-Syndrom²⁰⁴ zu erkranken. 6,6% der Deutschen zwischen 50 und 59 Jahren leiden unter Burnout, hingegen bei den 18 bis 29-Jährigen „nur“ 1,4%.

Es hat den Anschein als würde die Häufigkeit der Depression-Erkrankungen abnehmen. Je höher der sozioökonomische Status, je besser die Ausbildung und je größer das Einkommen bzw. das Vermögen ist, desto wahrscheinlicher ist es an einem Burnout-Syndrom zu erkranken.

Diese Studie macht deutlich, dass immer noch genügend Anstrengungen nötig sind, ein „gesundes Deutschland“ zu schaffen. Meiner Meinung nach gibt es bereits positive Indikatoren für eine verbesserte Gesundheitsauffassung.²⁰⁵

Nach einer **DB Research** vom Mai 2012 zählte der Gesundheitssektor zu den größten Wachstumstreibern in Deutschland mit 11,5% des BIPs aus dem Jahr 2010. Ein entscheidender Wachstumsmotivator ist bspw. das zunehmende Gesundheitsbewusstsein der Bürger verbunden mit einer höheren Nachfrage an Gesundheitsprodukten und –dienstleistungen. Aber auch der technische Fortschritt und die immer steigende Überalterung der Bevölkerung sind überzeugende Gründe, die eine Investition in den Gesundheitsbereich notwendig machen.

²⁰³ Vgl. <http://www.depressionen.at/> 22.11.2012 15:15

²⁰⁴ Vgl. www.psychotherapiewien.at/bilder/textpages/Burnout.pdf 22.11.2012 15:25

²⁰⁵ Vgl. http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNETPROD/PROD0000000000288714/Pr%C3%A4sentation%3A+Wachstumsmarkt+Gesundheitswirtschaft.pdf 24.11.2012 17:40

Die Deutsche Bank möchte sich für die Gesundheit ihrer Bankkunden engagieren, indem ein gesundheitsförderndes Projekt ins Leben gerufen wird. Ziel ist, dem Kunden einen Zusatznutzen zu stiften, der ihn zu neuer Lebenskraft und zu einem langen, gesunden Leben verhilft. Gleichzeitig partizipiert die Deutsche Bank am stetigen Wachstum in der Gesundheitsbranche, das nicht nur einen Mehrertrag in den Büchern verspricht, sondern auch eine Belebung des Bankenimage erreicht wird.

In meiner eigenständigen Arbeit möchte ich ein solches Projekt unter dem Gesundheitsaspekt mit dem Titel „**Innovative Branch Banking**“ starten, das im Q110 stattfindet. Das Filialkonzept des Q110 bleibt mit all ihren bisherigen Zielen, Ressourcen und Räumlichkeiten unverändert. Es erfolgt eine Erweiterung dieses Konzepts, das verschiedene Ziele verfolgt und bei dessen fiktiver Planung Hypothesen getroffen werden müssen.

Im Rahmen eines wissenschaftlichen Versuchs gehe ich nun auf die von mir definierten *Hypothesen* zur möglichen Umsetzung des Projekts und auf die *Zielsetzung* näher ein:

Hypothese 1: Der deutsche Bürger ist an einer gesundheitsbewussten Lebensführung interessiert und ist bereit, für seine Gesundheit Geld und Zeit zu investieren.

Hypothese 2: Der Bankkunde erlebt einen Mehrwert, indem die deutsche Bank nicht nur dessen Vermögen optimal verwaltet, sondern auch auf dessen Gesundheit bedacht ist.

Hypothese 3: Speziell von der Deutschen Bank ausgewählte Dienstleistungsunternehmen kooperieren gemeinsam in einem Cluster. (siehe S. 56)

Hypothese 4: Die räumlichen Voraussetzungen für das Cluster sind gegeben.

Hypothese 5: Kein temporärer Auftritt wie in der „Galerie der Wünsche“ (siehe S. 40), sondern dauerhafte Präsenz des „Innovative Branch Banking“ im Q110, da Gesundheit immer und für jeden ein wichtiges Thema ist.

Hypothese 6: Das entsprechende Budget für dieses Experiment steht zur Verfügung.

Ziel 1: Revitalisierung²⁰⁶ der Marke „Deutsche Bank AG“ nach dem Motto „Bank für Ihre Gesundheit“

Ziel 2: Ableitung Ziel 1 = Image-Zugewinn, unter Beibehaltung des traditionellen Markenimages

Ziel 3: Durch Investition und Innovation Marktführer in Deutschland bleiben; Geschäftsmodell-Innovation²⁰⁷

Ziel 4: Gesteigerte und neue Customer Insights²⁰⁸, „Kundeneinblicke“ ermöglichen, um Bankkunden einen Mehrwert zu ermöglichen

Ziel 5: Auf erhöhte Nachfrage der deutschen Bürger nach gesundheitsbewusster Lebensführung reagieren (siehe S. 44)

Ziel 6: Akquisition von Neukunden durch Angebotsannahme und somit noch höhere Verweildauer im Q110 (siehe auch S. 42)

Ziel 7: Intensivierung des bestehenden Kundenstocks durch Zusatzangebot

Ziel 8: Geringer Kapitaleinsatz durch Kooperation mit Dienstleistungsunternehmen aus der Gesundheitsbranche

Nach der Formulierung der Unternehmensziele und Hypothesen zur möglichen Realisierbarkeit des Projekts, sollen nun die **Auswahlkriterien der Kooperationspartner** erläutert werden:

Unternehmen mit...

- ausgeprägter Kundenorientierung
- Image, das Erfolg und Professionalität nach außen trägt
- hohem Qualitätsbewusstsein
- fairem Preis-Leistungs-Angebot
- Wettbewerbsvorteilen gegenüber ihren Konkurrenten
- ähnlichen Zielen und Interessen
- dynamischer Grundhaltung bei Umweltveränderungen
- Geschäftspartner, die innovativ sind
- Beibehaltung unternehmenseigenen Führung

Der erste fiktive Kooperationspartner kommt aus dem Bereich Massagen-Heilmassagen und Wellness. Es wurden 3 potenzielle Geschäftspartner in Berlin ausfindig gemacht und sollen nun mittels Nutzwertanalyse²⁰⁹ bewertet und für das Projekt „innovative Branch Banking“ ausgewählt werden.

Zunächst richten wir einen Blick auf objektive Daten der Firmen, auf Ausbildungen und Referenzen, auf Angebote und Preislisten, aber auch auf die jeweiligen Highlights, die für mich jedes einzelne Unternehmen aufweist:

²⁰⁶ Vgl. http://www.markenlexikon.com/glossar_r.html 24.11.2012 18:45

²⁰⁷ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Innovation> 24.11.2012 19:00

²⁰⁸ Vgl. <http://de.bab.la/woerterbuch/englisch-deutsch/insights> 24.11.2012 19:05

²⁰⁹ Vgl. Urbatsch, R.C.: Konventionelle IER, Vorlesungsunterlagen, 2006, Kapitel 2.2.2., S. 4

1. Anbieter Martin Grütz Berlin²¹⁰

Kontakt: Bergener Straße 1 in 10439 Berlin; www.martin-gruetz.de, etwa 7 km von Q110 entfernt

Berufsbezeichnung	Staatlich anerkannter Masseur u. medizinischer Bademeister		
Ausbildung	Schule für Gesundheitsberufe zum Masseur u. med. Bademeister, Reiki, Reflexzonentherapie , Rückenschullehrer, Strukturelle Integration, Traditionelle Thaimassage		
Referenzen	Werbeagentur Scholz & Friends, Pearson Television, Data Design AG		
Angebot	Strukturelle Integration, Klassische Massage, Fußreflexzonenmassage, Traditionelle Thaimassage, Salzmassage		
Preise	<u>Einzelmassage</u> werktags (10 ⁰⁰ -20 ⁰⁰) 30 Min → 30,-- 45 Min → 45,-- 60 Min → 55,-- 90 Min → 85,--	<u>Büromassagen</u> werktags (10 ³⁰ -16 ⁰⁰) 20 Min → 15,-- 30 Min → 20,-- (ab 4 Personen entfällt Anfahrtspauschale von 20,--)	<u>Körpertherapie</u> (Strukturelle Integration) Nur im eigenen Studio möglich!
Highlights	Eigenes Studio, Angebot: Strukturelle Integration		

²¹⁰ Vgl. <http://www.martin-gruetz.de/index.php> 26.11.2012 14:20

2.Anbieter Heilpraktiker Peter Schröter²¹¹

Kontakt: Pionierstr. 173 in 13589 Berlin, www.peterschroeter.info; etwa 19 km von Q110 entfernt

Berufsbezeichnung	Heilpraktiker ohne Bestallung ²¹²	
Ausbildung	Heilpraktiker, Homöopathie, Forschungsarbeiten der Licht-Energie-Arbeit, lehrende Tätigkeit in einer Praxis, auch Praxisleitung, Massagen, Geopathie ²¹³ , energetische Heilverfahren, biolog. Behandlung von Autismus, Lernstörungen und Verhaltensauffälligkeiten bei Kindern	
Referenzen	Gerüstbau Tisch GmbH, Privatpersonen	
Angebot	Klassische Massage, Softlaserakupunktur (nicht wissenschaftlich fundiert-siehe Homepage)	
Preise	<u>Behandlung Bezirk Spandau & Falkensee</u> (Preise inkl. pauschaler Anfahrtkosten) 90 Min → 30,-- Erstbehandlung 90 Min → 60,-- Folgebehandlung	<u>Behandlung in allen anderen Bezirken</u> (Preise inkl. pauschaler Anfahrtkosten) 90 Min → 60,-- Erstbehandlung 90 Min → 80,-- Folgebehandlung
Highlights	Eigene Kalenderübersicht auf der Homepage freigeschalten, genaue Erklärung der einzelnen Behandlungsschritte in Wort und Bild	

²¹¹ Vgl. <http://www.peterschroeter.info/> 26.11.2012 14:20

²¹² Vgl. <http://www.gesetze-im-internet.de/heilprg/BJNR002510939.html> 26.11.2012 15:40

²¹³ Vgl. <http://www.das-gesundheitsportal.com/sites/geopathie.html> 26.11.2012 15:50

3. Anbieter Rebalance – Die Hauptstadtmasseure²¹⁴

Kontakt: Rudolf-Grosse-Str. 7 in 10318 Berlin, www.rebalance-massage-berlin.de; etwa 12 km von Q110 entfernt

Berufsbezeichnung	Das <u>Team</u> besteht aus staatl. anerkannten Masseuren, Physio- & Wellness-Therapeuten, Dozenten						
Team bestehend aus	Sven Jehle	Tamara Flach	Mandy Schmidt	Rene Vogel	Ingrid Hoffmann	Martina Montero	Corinna Kniffki
Ausbildung	Heilpraktiker, Dozent & Masseur	Masseurin & Wellnesstrainerin	Kosmetikerin & Masseurin	Personaltrainer, Masseur, Wellnesstherapeu t	Masseurin & Wellnesstrainerin	Heilpraktikerin & Masseurin	Heilpraktikerin & Masseurin
Referenzen	Tranxx Schwebbad-und Massagewelt, Adina Apartment Hotel Berlin Mitte, Cirkus Hotel Berlin und eigene Praxis	The Ritz Carlton, Hotel California, Hotel N-How; Touristikmesse Berlin, Fintess- & Wellnessclub Ars Vitalis	The Ritz Carlton, Marriott Berlin, Hotel California, Hotel N-How, Diverse Firmen	Spria Wellness Club, The Ritz Carlton, Adina Apartment Hotel Berlin, Messen & Events	Arena Badeschiff, Premium Holmes Place Spa, Hotel California Kurfürstendamm, The Ritz Carlton	The Ritz Carlton, NHOW Berlin, Business Trends Academy, Hotel California	Marriott Berlin, The Ritz Carlton, Saunabad Rykestrasse und eigene Praxis
Angebot	Klassische Massage Wellness Massage Fußreflexzonenm. Tiefengewebstm. Sportmassage	Klassische Massage Wellness Massage Fußreflexzonenm. Tiefengewebstm. Ayurved. WellnessM Thai Yoga Flow M. Hotstone M.	Klassische Massage Wellness Massage	Klassische Massage Wellness Massage Fußreflexzonenm. Hotstone M.	Klassische Massage Californische Ganz- Körpermassage Fußreflexzonenm. Hotstone M. LomiLomi Nui Shiatsu	Klassische Massage Wellness Massage	Klassische Massage Wellness Massage Tiefengewebstm. Schwangerenm. Reiki-Wellness M. Fußmassage
Preise	<u>Hausbesuche</u> Bei all den angebotenen Dienstleistungen reichen die Preise von 32,50 für 30 Min und 90,-- für 90 Min; für 120,-- sogar 120 Min möglich			<u>Hotelbesuche innerhalb Berlins</u> Nur ab 60 Min für 65,-- möglich			
Highlights	Angebot der Dienstleistungen vielfältig, tlw. eigene Junggesellinnenabschiede buchbar			Studios, hervorragende Referenzen, Massageparty &			

²¹⁴ Vgl. <http://www.rebalance-massage-berlin.de/> 26.11.2012 16:05

Um die Entscheidung für den richtigen Anbieter aus dem Massage- und Wellnessbereich treffen zu können, bediene ich mich einer Nutzwertanalyse (Scoring-Modell), die bereits in Kapitel 2.1.2. näher beschrieben wurde.

Kriterium	Gewichtung	Martin Grütz		Peter Schröter		Rebalance	
		Rang/Teilnutzen		Rang/Teilnutzen		Rang/Teilnutzen	
Qualität/Renommee	40	2	30	3	15	1	70
Diversität	30	2	30	3	20	1	50
Preise	10	2	20	1	35	3	10
Flexibilität	20	2	35	3	25	1	50
Gesamtnutzen		115		95		180	

Tabelle 4 Nutzwertanalyse Massage/Wellnessanbieter²¹⁵

Das wichtigste Kriterium bei der Auswahl eines Anbieters ist das Qualitätsbewusstsein, das die Effektivität bzw. Effizienz der Arbeitsprozesse und die Qualität der Dienstleistung selbst, miteinschließt. Die Qualitätsfaktoren sind die angeführten Referenzen und der Firmenauftritt via Homepage. In der Praxis würde man die Dienstleistung selbst testen, die Praxen begutachten und durch gemeinsame Gespräche kollektive Qualitätsmerkmale bestimmen.

Die Diversität der Angebote ist ebenfalls ein wichtiges Kriterium bei der Entscheidung, da durch dieses Projekt unseren Bankkunden eine Vielzahl an Möglichkeiten angeboten werden soll.

Beim 1. Anbieter fällt leider die „strukturelle Integration“ weg, da Martin Grütz diese Dienstleistung nur in seiner Praxis anbietet. Wenn der Bankkunde dieses Angebot trotzdem nutzen will, steht ihm frei, ob dieser die Praxis aufsuchen möchte. Peter Schröter bietet ein Heilverfahren an, das nicht wissenschaftlich fundiert ist, er jedoch ausdrücklich auf seiner Homepage seine Kunden darüber informiert. Ansonsten gibt es seitens von Herrn Schröter die klassische Massage als einziges Angebot.

Rebalance übertrifft meine Erwartungen punkto Angebotsvielfalt, die aufgrund der hohen Mitarbeiteranzahl realisierbar ist und dadurch eine ganze Palette von Dienstleistungen anbietet.

Bei der Preisgestaltung für unsere Bankkunden wären in der Praxis noch einige Fragen bzw. Verhandlungen über Sonderpreis-Modelle notwendig. Um in diesem Beispiel herauszufinden, welcher Anbieter am preisgünstigsten seine Leistungen anbietet, habe ich folgende Annahmen getroffen, wobei x = Minutensatz:

²¹⁵ Originäre Arbeit in Anlehnung an Urbatsch, R.C.: Konventionelle IER, Vorlesungsunterlagen, 2006, Kapitel 2.2.2., S. 44ff

- **Martin Grütz** gewährt uns dasselbe Preismodell „Büromassagen“:

$$x = \frac{20}{30} \rightarrow \mathbf{0,67 \text{ EURO/Minute}}$$

(Einzelmassage)

$$\text{Normalpreis } x = \frac{30}{30} \rightarrow 1 \text{ EURO/Minute}$$

- **Peter Schröter** gewährt uns sein Preismodell „Behandlung in Bezirk Spandau & Falkensee“. Bei dieser Preisberechnung ermittle ich zunächst den durchschnittlichen Minutensatz, da Herr Schröter für die Erst- und Folgebehandlung verschiedene Preise ansetzt.

$$x = \frac{30}{90} = 0,33$$

$$\rightarrow 0,33 + 0,67 = 1/2 = \mathbf{0,5 \text{ EURO/Minute}}$$

$$x = \frac{60}{90} = 0,67$$

$$x = \frac{60}{90} = 0,67$$

$$\rightarrow 0,67 + 0,89 = 1,56/2 = 0,78/\text{Minute} \rightarrow \text{Normalpreis}$$

$$x = \frac{80}{90} = 0,89 \quad (\text{alle anderen Bezirke})$$

- **Rebalance** offeriert zu unterschiedlichen Preisen und Leistungsdauer verschiedene Leistungen an. Um die Preise mit den anderen Anbietern vergleichen zu können, ziehe ich eine beliebige Dienstleistung mit der Zeitdauer 30 und 90 Minuten in der Preiskategorie „Hausbesuche“ heran.

$$x = \frac{32,5}{30} = \mathbf{1,08 \text{ EURO/Minute}} \quad x = \frac{90}{90} = 1/\text{Minute}$$

$$x = \frac{120}{120} = 1/\text{Minute} \text{ (einziger Anbieter mit Angebot 120 Minuten)}$$

Das Kriterium Flexibilität in der NWA betrifft die Anpassungsfähigkeit der Anbieter an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden. Wie flexibel reagiert der Anbieter auf zeitliche, örtliche und individuelle Terminvereinbarungen mit unseren Kunden?

Alle Anbieter sind mobil und scheinen mir sehr flexibel zu sein. Herr Grütz bietet allerdings seine Leistung „Strukturelle Integration“ nur in seinem Studio an. Herr Schröter würde all seine Leistungen bei uns im Q110 durchführen, jedoch nur die klassische Massage, denn Behandlungen, die nicht wissenschaftlich fundiert sind, möchte ich meinen Kunden nicht anbieten. Rebalance hingegen scheint mir persönlich sehr anpassungsfähig zu sein, da diese aus einem Team besteht und aus diesem Grund mehr Termine wahrnehmen und schneller auf die Nachfrage der Kunden reagieren kann.

Nach sorgfältiger Betrachtung durch die NWA (siehe S. 50), des Ziel-Abgleiches (siehe S. 45f) mit dem Anbieter und meinen Vorstellungen für eine Kooperation nach den gegebenen Auswahlkriterien (siehe S. 46) fällt meine Entscheidung auf die Firma **Rebalance**, die wir herzlich zu einem „Come together“ einladen, um weitere Details hinsichtlich der Zusammenarbeit in einem Cluster besprechen zu können.

Der zweite mögliche Kooperationspartner für unser Projekt stammt aus dem Bereich der Ernährungswissenschaften. Es wurden erneut 3 Anbieter in Berlin Mitte gefunden, die womöglich unseren Erwartungen entsprechen. Um dies unabhängig voneinander bewerten zu können, bediene ich mich wieder der NWA und stimme deren Zielesetzung mit unseren ab.

1. Anbieter Richtig Essen Institut²¹⁶

Kontakt: Robert-Koch-Platz 4 in 10115 Berlin, www.richtig-essen-institut.de; etwa 2 km von Q110 entfernt

Firmen/Berufsbezeichnung	Unabhängige Beratungsgesellschaft für Ernährung und Gesundheit, Team bestehend aus 300 zertifizierten Ernährungsfachkräfte bzw. – wissenschaftler, Oecotrophologen ²¹⁷ , Diätassistenten
Angebot B2C ²¹⁸	Ernährungsberatung in allen Lebenslagen: <ul style="list-style-type: none"> • „Zum Abnehmen“ • „Bei Krebserkrankungen“ • „Bei allen übrigen Erkrankungen“ (u.a. Rheuma, Diabetes, Allergien, Bluthochdruck, Lactoseintoleranz) • Richtig Essen – Checks (= Coachings) • Richtig Essen – Shop (Bücher, Ratgeber, Planer, Medien für Kinder) • Gruppen – oder Individualkurse • Bio-Impedanz-Analyse, BIA²¹⁹
Angebot B2B ²²⁰	Konzepte, ausgearbeitet von Medizinerinnen, Psychologen, Sportwissenschaftler, werden Krankenkassen, Apotheken, Fitness-Studios, Betrieben aus Handel & Industrie (Betriebl. Gesundheitsmanagement) angeboten
Ausbildung	alle Fachkräfte werden zu regelmäßigen Seminaren zur Fortbildung angehalten
Partner/Referenzen	diverse allg. Ortskrankenkassen (AOK), diverse Betriebskrankenkassen (BKK), LIDL u.v.m., Apotheken, Bewegungszentren, Baby Care, Lidl
Preise	<u>12 Wo.-Fernkurs</u> inkl. Buch „Stark leben mit dem ICH-Faktor“, Diätsystem nach individuellen Bedürfnissen, Motivations- und Fitnesscheck, Arbeitsblätter und Rückfrage-Möglichkeit über Hotline → 89-99,-- Euro abhängig von der Krankenkassenzugehörigkeit <u>16 Wo.-Gruppenkurs</u> inkl. Supermarkt-Check, Gewichts-Coaching ^{MENTAL} → 149,-- Euro
Highlights	Multiplikatoreffekt durch B2B-Angebot, Aktuelle Links, Motivations-CD

²¹⁶ Vgl. <http://www.richtig-essen-institut.de/index.php> 3.12.2012 18:30

²¹⁷ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kotrophologie> 6.12.2012 13:30

²¹⁸ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-to-consumer-markt.html?referenceKeywordName=B2C> 6.12.2012 14:50

²¹⁹ Vgl. <http://www.bia-messung.at/einleitung.php> 6.12.2012 13:20

²²⁰ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Business-to-business> 6.12.2012 14:55

2. Anbieter Schlank & Vital Therapiezentrum²²¹

Kontakt: Bahnhofstraße 5 in 12207 Berlin, www.schlankundvital.de; etwa 13 km von Q110 entfernt

Firmen/Berufsbezeichnung	Gabriele Buchberger, Ernährungsberaterin, präsentiert die Firma, k.A. über weiteres Personal
Angebot B2C	<ul style="list-style-type: none"> • gesunde, schmackhafte Mischkost als Ernährungsprogramm (einfach & id. Alltag integrierbar) • mehrmaliges wöchentliches Coaching • homöopathische Unterstützung beim Fettabbau • Folder mit Tipps & Rezepten • bewährte Methode besteht aus 4 Komponenten: Ursachenforschung/Ernährungsumstellung/Problembewältigung/intensive Kontrolle • nur Einzeltherapien („kein Gruppenzwang“- siehe Homepage)
Ausbildung	k.A.
Partner/Referenzen	Chiropraktiker Oliver Schmitt, Referenzen von zufriedenen Privatpersonen
Preise	k.A., Rabatt angeführt sowie kostenloses Erstgespräch wird angeboten
Highlights	Erfolgsgeschichten von Patienten, Fragen- & Antwort-Katalog

²²¹ Vgl. <http://www.schlankundvital.info/index.html> 6.12.2012 13:45

3. Anbieter Die Essberater²²²

Kontakt: kontakt@die-essberater.de, Beratungsräume entweder in der Graefestr. 31 in 10967 Berlin (etwa 4 km von Q110 entfernt) oder Beratungstermine in der Ärztegemeinschaftspraxis David Fritz Dietrich Lossau, 12349 Berlin-Alt-Buckow 9-11 in (etwa 14 km entfernt)

Firmen/Berufsbezeichnung	Qualifizierte Ernährungsberatung in Berlin, Sandra Gärtner stellt die Firma vor, k.A. über weiteres Personal	
Angebot B2C	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelberatungen (Ernährung, Übergewicht, Adipositas²²³, Diabetes mellitus, Morbus Crohn²²⁴, Kinderernährung, Ernährung id. Schwangerschaft, Gicht, Nierenerkrankungen u.v.m.) • Kurse: „ICH nehme ab“, „Gesundheitsgerechte Ernährung“ • Kochkurs: „Schnell, einfach, gesund & lecker“ • BIA • Einzeltherapien oder in der Gruppe möglich 	
Ausbildung	Diplom-Medizinpädagogin, Diätassistentin, aktuelles Fortbildungszertifikat VDD, Unterricht an der Gesundheitsakademie Charité, Engagement in der betrieblichen Gesundheitsförderung	
Partner/Referenzen	Ärztegemeinschaft bestehend aus 4 Ärzten aus Innere Medizin & Allgemeinmedizin	
Preise	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Einzelberatung</u>: Erstgespräch (60 Min.) → 70,--Euro, Folgegespräch (30 Min.) → 40,-- Euro • Auswertung Ernährungstagebücher → von 15-30,-- • BIA → 15,-- Euro 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Kurse</u>: 10- Wochen „Ich nehme ab“ 150,-- Euro 10-Monate „Ich nehme ab“ 150,-- Euro „Gesundheitsgerechte Ernährung“ 100,-- Euro Kochkurs 55,-- Euro Offene Gruppe „Ich nehme ab“ 10,-- Euro
Highlights	Kochkursangebot, Vita, genaue Beschreibung der Leistungen inklusive der Preise	

²²² Vgl. <http://www.die-essberater.de/index.html> 6.12.2012 15:15

²²³ Vgl. <http://www.adipositas-shg.at/frameset/index.html> 6.12.2012 15:35

²²⁴ Vgl. <http://derstandard.at/1328507817424/Befragung-Wie-Patienten-mit-Morbus-Crohn-leben-und-leiden> 6.12.2012

Wir bedienen uns wieder der NWA, um einen potenziellen Kooperationspartner aus dem Bereich Gesundheit & Ernährung, der für unser Projekt in Frage kommt, zu finden:

Kriterium	Gewichtung	Richtig Essen Institut		Schlank & Vital		Die Essberater	
		Rang/Teilnutzen		Rang/Teilnutzen		Rang/Teilnutzen	
Qualität/Renommee	40	1	70	3	15	2	30
Diversität	30	1	50	3	20	2	30
Informationsgehalt	10	1	40	3	10	2	30
Flexibilität	20	2	35	3	25	1	50
Gesamtnutzen		195		70		140	

Tabelle 5 Nutzwertanalyse/Gesundheit & Ernährung²²⁵

Das Kriterium der Qualität bzw. Renommee steht für unser Projekt wieder an erster Stelle. Das „Richtig Essen Institut“ hat dabei den größten Teilnutzen, da dessen Angebote auch in Apotheken und Krankenkassen verbreitet und somit die Ziele des Unternehmens multipliziert werden können. Die „Essberater“ arbeiten hingegen mit einem Ärzteteam zusammen, das für positive Mundpropaganda sorgt.

Die Firma Schlank und Vital kooperiert zwar mit einem Chiropraktiker, jedoch wird der Multiplikatoreffekt sicherlich nicht so hoch sein, wie bei „Richtig Essen Institut“ oder „Die Essberater“.

Die Diversität der Angebote ist bei „Richtig Essen Institut“ und bei den „Essberatern“ stark ausgeprägt. Erstere hat mich persönlich überzeugt und mein Interesse geweckt, da diese sich unter anderem mit dem Konzept des B2B beschäftigen. Nach positiver Gesprächsführung in der Praxis könnte dieses Angebot auch für unsere Mitarbeiter des Q110 bzw. der Deutschen Bank interessant sein. Im Gegensatz dazu überzeugen „Die Essberater“ mit deren Kochkursen, die gesundes Kochen und Essen erlebbar machen. „Schlank und Vital“ wirbt mit dem Slogan „kein Gruppenzwang“ und schließt somit gleich im Vorhinein potenzielle Kunden aus, die vielleicht gerne in Gruppen Probleme bewältigen möchten.

Das Kriterium „Preis“ wurde mit „Informationsgehalt“ ersetzt, da auf der Homepage vom „Richtig Essen Institut“ nicht alle Leistungen mit Preisen versehen sind. „Schlank und Vital“ bietet zwar Rabatte an, führt aber gar keine Preise an. Lediglich „Die Essberater“ veröffentlichen eine verständliche Preisliste. Dennoch punktet das „Richtig Essen Institut“ mit Links, die aktuelle Beiträge beinhaltet und man so immer auf dem neuesten Wissenstand gebracht wird. Den 2. Rang belegen „Die Essberater“, die sogar über den Werdegang und Berufstätigkeiten berichten. Als Schlusslicht führe ich „Schlank und Vital“ an, die ihre Preise nicht erwähnen und auch keine Informationen über Tätigkeitsfelder bzw. Qualifikationen bekannt machen.

Flexibilität bzw. Mobilität als letztes Kriterium scheint bei den „Essberatern“ am höchsten zu sein, da beispielsweise Frau Sandra Gärtner keine eigene Praxis führt, mobil arbeitet und so in der Lage ist, dynamischer auf Kundenwünsche und Termine eingehen kann.

Hingegen bei dem „Richtig Essen Institut“, die über ein Personalpool von 300 Experten verfügt, wäre nach guter Verhandlungsführung, die Chance für eine Kooperation gegeben.

²²⁵ Originäre Arbeit in Anlehnung an Urbatsch, R.C.: Konventionelle IER, Vorlesungsunterlagen, 2006, Kapitel 2.2.2., S. 44ff

Dabei kann ich mir gut vorstellen, dass zeitweise eine kleine Anzahl von Experten im Q110 ihre Beratungen durchführen.

Die Firma „Schlank und Vital“ betreibt ihre eigene Praxis. Ob diese über eine größere Anzahl von Mitarbeitern bestimmt, geht auf der Homepage nicht hervor.

Nach gewissenhafter Überprüfung der drei Anbieter aus dem Gesundheitswesen und nach Abstimmung der genannten Unternehmensziele, entscheide ich mich für das „**Richtig Essen Institut**“.

Nun werden die Firmen „**Rebalance**“ und „**Richtig Essen Institut**“ zu weiteren Verhandlungen für das Projekt „Innovative Branch Banking“ eingeladen und der Vorschlag über die Kooperation via **Cluster** besprochen:

„(...) Cluster (engl. Traube, Schwarm) können aus ökonomischer Sicht als **Netzwerke** von Produzenten, Zulieferern, Forschungseinrichtungen, Dienstleistern, Handwerkern und verbundenen Institutionen mit einer gewissen regionalen Nähe zueinander definiert werden, die über gemeinsame Austauschbeziehungen entlang einer Wertschöpfungskette entstehen oder die sich aufgrund gemeinsamer günstiger Standortfaktoren regional ballen.“²²⁶

„(...) die Grundüberlegung ist, dass räumliche Nähe die wirtschaftliche Entwicklung sowie die Entstehung von **Wissen und Innovationen** fördert.“²²⁷

„(...) Mit dem Begriff Cluster werden flexible Netzwerke einander ergänzender kleiner und großer Unternehmen sowie Forschungs-, Entwicklungs- und Qualifizierungseinrichtungen sowie sonstiger Kompetenzzentren bezeichnet, die aufgrund enger Lieferverflechtungen und **Kooperationsbeziehungen** eine hohe **Wettbewerbsfähigkeit** entfalten.“²²⁸

²²⁶ [http://de.wikipedia.org/wiki/Cluster_\(Wirtschaft\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Cluster_(Wirtschaft)) 10.12.2012 17:40

²²⁷ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/cluster.html> 10.12.2012 17:50

²²⁸ http://www.mitteldeutschland.com/fileadmin/bilder/Ziele/WiM_080228_Clusterstrategie.pdf 10.12.2012 18:00

2.3.3 SWOT – Projekt Innovative Branch Banking

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument in der strategischen Planung, die die Ist-Situation im Unternehmen abbildet und eine fundierte Zielsetzung bzw. Strategiefindung ermöglicht.²²⁹

Dabei wird die Stärken-Schwäche-Analyse mit der Chancen-Risiko-Analyse verknüpft und, darauf aufbauend, 4 mögliche Strategien ableiten.²³⁰

Realisierung Innovative Branch Banking

Projekt Innovative Branch Banking

Markt

POSITIV	STÄRKEN (Strength)	CHANCEN (Opportunities)
	Traditionelles Unternehmen mit ausgezeichnetem Image & Ertragskraft Spezifisches Know-How durch Cluster-Bildung Infrastruktur (kein Finanzierungsaufwand) Innovationsstärke Bestehender Kundenstock	Neukundenakquisition → Umsatzsteigerung → Gewinnzuwachs → Stärkung Marktposition → Image-Zugewinn Schaffung von Mehrwert = Customer Insights, auch für Bestandskunden Erhöhung Wettbewerbsfähigkeit durch „Bank für Ihre Gesundheit“ → Qualitäts-& Preisführer
NEGATIV	SCHWÄCHEN (Weaknesses)	RISIKEN (Threads)
	Kein Musterbeispiel Keine Erfahrungswerte Abhängigkeit der Kooperationspartner in Bezug auf Führung/Kundenumgang/Qualität	Keine Resonanz seitens der Kunden Bank-Dienstleistungen rücken id. Hintergrund → Umsatzrückgang → Gewinnrückgang → Schwächung Marktposition → Image-Verlust

Tabelle 6 SWOT-Analyse²³¹

²²⁹ Vgl. <http://produktmanager.biz/marketing/doku.php?id=marketing:swot> 29.12.2012 13:30

²³⁰ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html> 29.12.2012 13:40

²³¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://produktmanager.biz/marketing/doku.php?id=marketing:swot> 29.12.2012 13:30

3 Fazit

Das Fazit gibt Aufschluss über Ergebniswerte bei der Realisierung des wissenschaftlichen Experiments. Folgend werden Maßnahmen erörtert, die eine praxisnahe Umsetzung des Projekts möglich machen.

Abschließend widmet sich der Punkt Konsequenzen einerseits der Wichtigkeit der Durchführung für CEM-Projekte in der heutigen Zeit und andererseits Erklärungen anhand der in Punkt 2.3.3. beschriebenen SWOT-Analyse.

3.1 Ergebnisse

Heutzutage sind Finanzdienstleister mehr denn je gefordert, Marktpositionen zu erkämpfen, um dem harten Wettbewerbsdruck Stand halten zu können.

Grund dafür, ist der stetige Wandel in ökonomischer, sozialer und ethischer Sicht. Damit Banken mit der Konkurrenz Schritt halten können, bedarf es einer kontinuierlichen „Investition in die Zukunft“.

Dabei soll der neuroökonomische Management-Ansatz, der sich gezielt mit dem erlebnisorientierten Kunden auseinandersetzt, Unterstützung beim Wettlauf im Neukundengeschäft bzw. in der verstärkten Bindung der Bestandskunden anbieten.

Seitens des Managements mangelt es noch an einer effizienten praktischen Umsetzung. Dieser Umstand gibt speziell den Banken Hoffnung und gleichzeitig die Gelegenheit in Richtung Innovationsfreudigkeit tätig zu werden.

In dieser Arbeit wurde der Paradigmenwechsel vom datenfokussierten Customer Relationship Management zum kundenkonzentrierten Customer Experience Managements ausführlich charakterisiert und dargelegt.

Bekannte Beispiele für die Anwendung von Customer Experience Management sind **Disneyland Paris**²³², **Legoland Dänemark**²³³ oder **SeaWorld**²³⁴, die ihren Besuchern ein einmaliges Erlebnis bieten und dadurch positiv in den Köpfen der Menschen verankert sind.

Finanzdienstleister haben, wie bereits erwähnt, in diesem Bereich noch enormen Aufholbedarf und könnten von Erfahrungswerten anderer Branchen profitieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Banken angehalten sind, neue innovative Wege zu gehen, um sich am Bankenmarkt zu differenzieren und somit Wettbewerbsvorteile generieren zu können.

²³² Vgl. <http://www.disneylandparis.at> 30.12.2012 16:15

²³³ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Legoland> 30.12.2012 16:20

²³⁴ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/SeaWorld> 30.12.2012 16:25

3.2 Maßnahmen

Fraglich ist, welche Maßnahmen von Finanzdienstleister zu ergreifen sind, damit Unternehmensziele unter Anwendung des CEM-Ansatzes erreicht werden können.

Nach dem Bericht von Adobe Systems kann es nicht alleine im Verantwortungsbereich der Marketing- und IT-Abteilungen liegen, die Aufgaben der Planung, Budgetierung, Steuerung, Implementierung und Kontrolle von CEM-Projekten wahrzunehmen. Vielmehr benötigen Unternehmen eigene **Kompetenzzentren**, deren Fokus ausschließlich in diesem Bereich liegt.²³⁵

Kunden nutzen immer öfter Online-Angebote und alternative Kommunikationswege im Bereich der Neuen Medien. Banken dürfen diesen **Trend** nicht verschlafen, sondern müssen das Medium Internet aktiv für die regionale wie internationale Kundenansprache nützen.

Dazu zählen alle Auftritte in sozialen Netzwerken, wie Chatrooms oder Blogs, bei denen Banken die Rolle eines Meinungsbildners einnehmen und so Kunden in ihren Kaufentscheidungen positiv beeinflussen und dafür begeistern können.²³⁶

Die Deutsche Bank mit ihrer Filiale Q110 nützt bereits diese Chance, ihre Kunden mittels moderner Kommunikationswege zu erreichen und für sie eine Art Erlebniswelt zu schaffen.

Durch die Inszenierung meines Projekts „Innovative Branch Banking“ wird das bestehende Angebot der Filiale Q110 erweitert, um dem Kunden vermehrt „Customer Insights“ für seine eigene Erlebniswelt zu schaffen. Es ist eine mögliche Antwort auf gesellschaftliche Veränderungen wie **Pine** und **Gilmore**, die bereits vom Wandel der Dienstleistungs- zur Erlebnisökonomie berichten. (siehe S. 23)

Kunden erhalten somit die einmalige Gelegenheit, ihre Bankgeschäfte mit dem wichtigsten Gut, nämlich ihrer Gesundheit, zu vereinen.

Im weiteren Schritt bedarf es bei diesem Projekt einer empirischen Untersuchung, um hypothetische Grundannahmen, wie auf Seite 45 bereits beschrieben, verifizieren zu können. Diese Aufgabe soll im Rahmen einer Masterarbeit näher behandelt werden, um tatsächengestützte Daten zu erheben und die praktische Umsetzung des Projektes zu ermöglichen.

²³⁵ Vgl. http://www.adobesolutions.de/fileadmin/user_upload/downloadcenter/Adobe_Roadshow/2012_04_Whitepaper_Erfolgsfaktoren_digitales-Marketing.pdf

²³⁶ Vgl. <http://search.microsoft.com/de-de/results.aspx?form=MSHOME&setlang=de-de&q=kompodium%202011%20finanzen> 30.12.2012 17:30

3.3 Konsequenzen

Die partielle Verabschiedung vom homo oeconomicus, wie es bereits **Kirchgässner** erwähnte (siehe S. 25), könnte man ebenso auf den Bankkunden beziehen. Dieser sucht durchaus nach günstigen, aber auch nach emotionsweckenden Angeboten. (siehe S. 2)

Aus der SWOT-Analyse (siehe S. 57) leiten sich bei einer möglichen Realisierung des Projektes gute Chancen ab, um dem Bankkunden von heute einmalige Erlebnisse bieten zu können. Einerseits hätte Q110 die Möglichkeit den Kunden durch ein Mehrangebot verstärkt zu binden und andererseits den einmaligen Vorteil, Neukunden auf alternativem Weg zu erreichen. Positive Nebeneffekte sollen dabei entstehen, indem Q110 zusätzlichen Mehrertrag für das Unternehmen Deutsche Bank erwirtschaftet.

Dem gegenüber stehen auch Risiken wie etwa drohender Umsatzverlust durch Überakzeptanz der Zusatzleistungen aus dem Gesundheitsbereich, die die traditionellen Bankprodukte aus den Köpfen der Kunden verdrängen.

Diese Risiken sollen durch die Stärken Ertrags-, Innovations- und Investitionskraft, Image und Know-How kompensiert werden.

Die Herausforderung sehe ich im Betreten von unternehmerischem Neuland, da es in dieser Form keine vergleichbaren Angebote gibt. Unter anderem würde sich die Deutsche Bank teilweise abhängig machen, indem diese das Zepter der qualitätsvollen Gesundheitsberatung ihrer Kunden in die Hände der Kooperationspartner gibt.

Resümierend müssen alle Gelegenheiten wahrgenommen werden, die ein Überleben am stark konkurrierenden Finanzmarkt sicherstellen.

Aufgrund meiner langjährigen Erfahrung als Bankmitarbeiterin im Retail Bereich und dem dadurch gereiften Verständnis für individuelle Kundenbedürfnisse, zeigt die Adaptierung des Q110 durch mein vorgeschlagenes Projekt, mögliche Alternativen den Kunden auf neue und interessante Weise zu begegnen und für das Bankunternehmen zu gewinnen.

Literaturverzeichnis

Bücher & Broschüren

Ahlert, D., Gust, E.

Den Wert des Kunden messen, in: Bank Magazin, 09/2000

Alba, J., Hutchinson, J.W.

Dimensions of Consumer Expertise, in: Journal of Consumer Research, vol. 13, no. 4, 1987

Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Matzler, K. & Sauerwein, E.

Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing. ZFFP, 02/1996

Barnes, J.G., McTavish, R.

Segmenting Industrial Markets by Buyer Sophistication, in: European Journal of Marketing, vol. 17, no 6, 1983

Berry, L.L.

Relationship Marketing, in: Berry, L.L., Shostock, G.L.: Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago, 1983

Bruhn, M.

Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, München, 2001b

Bruhn, M.

Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, München, 2009

Bruhn, M., Mayer-Vorfelder, M.

Kundenerfahrung als Forschungsgegenstand im Marketing–Konzeptionalisierung, Operationalisierung und empirische Befunde, Basel, 2011

Bruhn, M., Hadwich, K.

Customer Experience – Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, 2012

Burmann, C., Halaszovich, T., Hemmann, F.

Identitätsbasierte Markenführung - Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, Wiesbaden, 2012

Büttgen, M.

Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess, Wiesbaden, 2007

Chiou, J.S.; Droge, C., Hanvanich, S.

Does Customer Knowledge Affect How Loyalty Is Formed?, in: Journal of Service Research, vol. 5, no. 2, 2002

Cornelsen, J.

Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg, 2000

Effert, D., Ronzal W.

Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken – Von den Besten profitieren, Wiesbaden, 2005

Fischer, M.

Produktlebenszyklus, Lebenszyklus, in: Vahlens Großes Marketinglexikon, Hrsg. Diller, H, München, 2001

Froböse, M., Kaapke, A.

Marketing, Frankfurt/New York, 2000

Fuchs, W., Unger, F.

Management der Marketing Kommunikation, Berlin, Heidelberg, 2007

Georgi, D.

Entwicklung von Kundenbeziehungen: Theoretische und empirische Analysen unter dynamischen Aspekten, Wiesbaden, 2001

Giering, A.

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität – Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden, 2000

Graut, A., Schlesinger, L.

Realize Your Customers Full Profit Potential, in: Harvard Business Review, vol. 73, no. 5, 1995

Greenberg, P.

CRM and the Speed of Light. Social CRM Strategies, Tools and Techniques for Engaging Your Customers, New York, 2012

Grönroos, C.

Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition, Lexington, 1990

Grönroos, C.

Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, in: Journal of Marketing Management, 10. Jg., Nr.5, 1994

Grönroos, C.

Relationship Marketing: Challenges for the Organization, in: Journal of Business Research, 46. Jg., 1999

Hartmann-Wendels, T., Pfingsten, A., Weber, M.

Bankbetriebslehre, Berlin, Heidelberg, New York, 2000

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B.

The Motivation to Work, New York, 1959

Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A.

The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value, New York, 1997

Hinterhuber, H., Matzler, K.

Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Wiesbaden, 2000

Holbrook, M.B., Hirschman, E.C.

The Experiential Aspects of Consumptions: Consumer Fantasies, Feelings and Fun, in: Journal of Consumer Research, vol. 9, no. 2, 1982

Homburg, C., Rudolph, B.

Theoretische Perspektiven der Kundenzufriedenheit, in: Kundenzufriedenheit, Hrsg. Simon, H., Homburg, C. Wiesbaden, 1995

Homburg, C., Giering, A., Hentschel, F.

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Die Betriebswirtschaft, 02/1999

Homburg, C.

Kundenzufriedenheit – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, 2006

Hume, M., Sullivan Mort, G., Liesch, P.W., Winzar, H.

Understanding Service Experience in Non-profit Performing Arts: Implications for Operations and Service Management, in: Journal of Operations Management, vol. 24, no. 4, 2006

Juttner, U., Wehrli, H.P.

Relationship Marketing From a Value Perspective, in: International Journal of Service Industry Management, vol. 5, no. 5, 1994

Kagelmann, H.J.

Erlebniswelten: Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, Hrsg. Rieder, M., Bachleitner, R., Kagelmann, H.J., Wien, 1998

Kirchgässner, G.

Homo Oeconomicus – Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Tübingen, 2008

Klee, T.

Erlebbar anders: Q110 – das Banking von morgen, in: Banken und Partner, Special Bankvertrieb der Zukunft, 2007

Kleemann, A.

Eventmarketing Lexikon, Frankfurt, 2006

Koschate, N.

Kundenzufriedenheit und Preisverhalten: Theoretische und empirisch-experimentelle Analysen, Wiesbaden, 2002

Kröber-Riel, W.

Strategie und Technik der Werbung: verhaltenswissenschaftliche Ansätze, Stuttgart, 1993

Krönung, H.-D.

Die Bank der Zukunft – Plattformen schaffen, Flexibilität und Leistungsfähigkeit sichern, Wiesbaden, 1996

Kunz, H.

Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden, Zürich, 1996

Kutter, P.

Affekt und Körper: Neue Aspekte der Psychoanalyse, Göttingen, 2001

Lackum, K.-H.

Do you speak Marketing? Fachbegriffe aus Management und Marketing verständlich erklärt, Norderstedt, 2010

Lasogga, F.

Customer Relationship Management – Es geht um die intakte Beziehung zwischen Partner, in: Marketing Journal, Nr. 6, 2000

Lewis, R.C.

The Measurement of Gaps in the Quality of Hotel Services, in: International Journal of Hospitality Management, vol. 6, 1987

Linnhoff, U., Pellens, B.

Investitionsrechnung, Betriebswirtschaft für Führungskräfte, Stuttgart, 2002

Mason, K., Jensen, T., Burton, S., Roach, D.

The Accuracy of Brand and Attribute Judgments: The Role of Information Relevancy, Product Experience, and Attribute-Relationship Schemata, in: Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 29, no. 3, 2001

McAlister, L.

A Dynamic Attribute Satiation Model of Variety-Seeking Behavior, in: Journal of Consumer Research, vol. 9, no. 2, 1982

Meffert, H.

Relationship Marketing, in: I&M-News, Westfälische-Wilhelms Universität Münster, Institut für Marketing, 04/1993

Meyer, A., Dornbach, F.

Das Deutsche Kundenbarometer 1996 – Qualität und Zufriedenheit, in: Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1996

Meyer, C., Schwager, A.

Understanding Customer Experience, in: Harvard Business Review, vol. 85, no. 2, 2007a

Meyer, C., Schwager, A.

Das Kundenerlebnis verbessern, in: Harvard Business Manager, 29. Jg., Nr. 4, 2007b

Mikunda, C.

Marketing spüren. Willkommen am dritten Ort, Heidelberg, 2007

Nufer, G.

Event-Marketing. Theoretische Fundierung und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen, Wiesbaden, 2007

Olfert, K., Rahn, H.-J.

Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Ludwigshafen (Rhein), 2004

Oliver, R.L.

Satisfaction – A Behavioral Perspective on the Consumer, New York, 1996

Oliver, R.L.

Whence Consumer Loyalty?, in: Journal of Marketing, Special Edition, 63/1999

Olsen, S.

Comparative Evaluation and the Relationship between Quality, Satisfaction and Repurchase Loyalty, in: Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 30, 2002

Opaschowski, H.W.

Kathedralen des 21. Jahrhunderts. Erlebnisswelten im Zeitalter der Eventkultur, Hamburg, 2000

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.

A Conceptual Model of Service and its Implications of Future Research, in: Journal of Marketing, vol. 49, no.1, 1985

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L.

SERVQUAL – A Multiple Item for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, vol. 64, 1988

Pepels, W.

Marketing, München, 2004

Pfaff, D.

Praxishandbuch Marketing: Grundlagen und Instrumente, Frankfurt, 2004

Pine, B., Gilmore, G.H.

Willkommen in der Erlebnisökonomie, in: Harvard Business Manager, 21. Jg., Nr.1, Stand unbekannt

Pinker, S.

How the Mind works, New York, 1997

Reichheld, F.F., Sasser, W.E.

Zero-Migration, Dienstleister im Sog der Qualitäts-Revolution, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., Nr. 4, 1991

Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P.

Value in Use Through Service Experience, in: Managing Service Quality, vol. 18, no. 2, 2008

Saren, M.

Marketing aus Konsumentensicht. Konsumkultur und Kundenzufriedenheit. Marktforschung und Markenbildung. Beziehungsmarketing und Kommunikation, Landsberg am Lech, 2007

Scharioth, J.

Wie Sie Kunden durch Kommunikation binden, in: Gablers Magazin, 7.Jg, Nr.1, 1993

Schmitt, B.H.

Experimental Marketing. How to get customers to sense, feel, think, act, and to relate to your company and brands, The Free Press, New York, 1999

Schmitt, B.H.

Customer Experience Management. A revolutionary approach to connecting with your customers, New Jersey, 2003

Schmitt, B.H., Mangold, M.

Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil – Mit Customer Experience Management Marken und Märkte gestalten, Wiesbaden, 2004

Schneider, W., Kornmeier, M.

Kundenzufriedenheit – Konzept, Messung, Management, Bern, 2006b

Schneider, W.

Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM) – Wertvolle Kunden gewinnen, begeistern und dauerhaft binden, München, 2008

Schuster, L.

Newcomer im Privatkundengeschäft – Ziele, Entwicklungen und Zukunftschancen, Hrsg. Betsch, v.O., Hooven, van E., Krupp, G., Frankfurt am Main, 1998

Schütze, R.

Kundenzufriedenheit – After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden, 1994

Sexauer, H.J.

Entwicklungslinien des Customer Relationship Management, CRM, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 31. Jg., Nr. 4., 2002

Shaw, C.

The DNA of Customer Experience: How emotions drive value, New York, 2007

Singh, J.

A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles, in: Journal of Retailing, vol. 66, 1990

Skiera, B.

Mengenbezogene Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen, Wiesbaden, 1999

Smith, S., Wheeler, J.

Managing the Customer Experience. Turning Customers into advocates, Essex, 2002

Stauss, B.

Perspektivenwandel – Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thexis, 17. Jg., Nr.2, 2000a

Steinecke, A.

Kunstwelten in Freizeit und Konsum. Merkmale – Entwicklungen – Perspektiven, in: Geographie Heute 23/198, 2002

Trommsdorff, V.

Konsumentenverhalten, Stuttgart, 2004

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A.,**Tsiros, M., Schlesinger, L.A.**

Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, in: Journal of Retailing, vol. 85, no. 1, 2009

Völker, R., Teichert, L.G., Annutsch, P., Everling, O., Graalmann, B., Friedrich, A.

Die Zukunft der Banken – die Banken der Zukunft, Hrsg. Kremin-Buch, B., Unger, F., Walz, H., Sternenfels, 2002

Welsch, R.

Q110 - Das erlebbar andere Banking von morgen, in: Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft - Mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen, Hrsg. Spath, D., Bauer, W., Engstler, M., Wiesbaden, 2008

Wieselhuber & Partner

Marketing-Performance, in: Wie fit sind Unternehmen bei der Messung und Kontrolle der Marketing-Performance?, 04/2005

Zangemeister, C.

Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, München, 1976

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.

Qualitätsservice – Was die Kunden erwarten – Was sie leisten müssen, Frankfurt am Main/New York, 1992

Vorlesungsunterlagen & Diplomarbeiten**Darda, M.**

Kundenbindung und Kundengewinnung bei Banken – „Erlebnisbanking“ als Strategie?, Diplomarbeit, München/Ravensburg, 2007

Griesbach, U.

Mathematik/Statistik, Stand unbekannt

Leichtfried, G.

Positionierung und Differenzierung mit Customer Experience Management, Diplomarbeit, Wiener Neustadt, 2011

Meister, H.

Unternehmensführung, Stand unbekannt

Strohofer, A.I.

Konzeption und Inszenierung von Erlebniswelten - Eine qualitative Analyse zu emotionalen und dramaturgischen Gestaltungsstrategien von Räumen, Friedrichshafen, 2008

Urbatsch, R.C.

Konventionelle IER, 2006

Vollert, K.

Marketing, 2012

Quellen aus dem Internet

<http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management>

<http://www.denzel.de/infoserve/report11.htm>

<http://www.managementportal.de/artikel/pressemitteilungen/pm-2012/104-emotionalisierung-als-schluesel-zum-erfolg-im-retail-banking.html>

<http://wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Data-Mining>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Kano-Modell>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Investitionsrechnung>

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/kundenkapitalwert/kundenkapitalwert.htm>

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/abc-analyse/abc-analyse.htm>

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Kundenwertcontrolling-1.html>

<http://www.horvath-partners.com/Prozesskostenrechnung.578.0.html?gclid=CNWXmsnb8bICFcg7zAodEX4A1Q>

<http://www.manager-wiki.com/index.php/methodik/57-nutzwertanalyse>

<http://web.urz.uni-heidelberg.de/saphelp/helpdata/DE/35/2cd77bd7705394e10000009b387c12/frameset.htm>

http://www.stocker.pro/fileadmin/user_upload/Dateien/Publikationen/2007/070302_periscopeNutzwertanalyse.pdf

http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_experience

<http://de.wikipedia.org/wiki/Expertise>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html#definition>

<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Aufmerksamkeitsoekonomie-attention-economy.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/information-overload.html><http://de.wikipedia.org/wiki/Affekt>

<http://www.texter-in.at/themen/die-funktionen-der-werbung.php>

<http://www.der-bank-blog.de/auf-tuchfuehlung-mit-dem-kunden-von-heute/bankvertrieb/6812/>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kundennutzen.html#definition>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81311/brandland-v6.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/957/messe-v5.html>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Flagshipstore>

<http://aware-magazin.ch/2012/03/neurooekonomi/>

<http://www.at.capgemini.com/branchen/financial-services/news-and-events/world-retail-banking-report-2011-mehrheit-der-bankkunden-ist-zufrieden-mit-ihrem-institut/?d=D34FCE1B-6EEF-1307-3969-45A332BDACAD>

www.at.capgemini.com

www.unicredit.eu

www.efma.com

www.businesswire.com/news/home/20120425005545/de

<http://www.at.capgemini.com/insights/publikationen/world-retail-banking-report-2011/>

http://www.adobesolutions.de/fileadmin/user_upload/downloadcenter/Adobe_Roadshow/2012_04_Whitepaper_Erfolgsfaktoren_digitales-Marketing.pdf

<http://www.social-media-marketing.co.at/>

<http://www.mobilemarketing.at/marketing.php>

<http://www.facebook.com/>

<https://twitter.com/>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Smartphone>

<https://www.deutsche-bank.de>

<https://www.q110.de/de/index.html>

https://www.q110.de/de/forum_auszeichnungen.html

<http://www.infusion.com/>

<http://www.microsoft.com/Surface/en-US>

<http://www.fujitsu.com/de/products/computing/pc/accessories/security/palmsecure-oem/>

<http://www.ekey.net/was-ist-biometrie>

<http://www.bank-zweinull.de/2007/10/26/web-20-und-virtuelle-welten/>

http://de.wikipedia.org/wiki/Second_Life

<http://www.bankmagazin.de/index.php?do=show&id=7000&alloc=202>

<http://www.bank-zweinull.de/2007/08/14/die-deutsche-bank-in-second-life/>

<http://www.matthias-schubert.com/marketing/deutsche-bank-q110-eine-andere-dimension-des-banking>

<http://www.matthias-schubert.com/marketing/deutsche-bank-q110-eine-andere-dimension-des-banking>

https://www.q110.de/de/forum_auszeichnungen.html

<http://www.banknews.at/1/post/2011/12/fhrung-in-der-bank-der-zukunft-deutsche-bank-q110-in-berlin.html>

http://www.welt.de/print/die_welt/finanzen/article106407049/Deutsche-Bank-bleibt-Marktfuehrer.html

<http://www.g-wie-gesundheit.de/>

http://www.rki.de/DE/Content/Institut/institut_node.html;jsessionid=1AC4DA51FCC9B47D12E5CC6CD64601AE.2_cid290

<http://www.spiegel.de/gesundheit/diagnose/rki-gesundheitsstudie-degs-so-gesund-leben-die-deutschen-a-838454.html>

<http://www.netdoktor.at/teste-dich-selbst/bmi/uebergewicht.shtml>

<http://sprechstunde.gesundheit.spiegel.de/krankheiten/diabetes-mellitus-typ-2-zuckerkrankheit>

<http://www.depressionen.at/>

www.psychotherapiewien.at/bilder/textpages/Burnout.pdf

http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000288714/Pr%C3%A4sentation%3A+Wachstumsmarkt+Gesundheitswirtschaft.pdf

http://www.markenlexikon.com/glossar_r.html

<http://de.wikipedia.org/wiki/Innovation>

<http://de.bab.la/woerterbuch/englisch-deutsch/insights>

<http://www.martin-gruetz.de/index.php>

<http://www.peterschroeter.info/>

<http://www.gesetze-im-internet.de/heilprg/BJNR002510939.html>

<http://www.das-gesundheitsportal.com/sites/geopathie.html>

<http://www.rebalance-massage-berlin.de/>

<http://www.richtig-essen-institut.de/index.php>

<http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kotropologie>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-to-consumer-markt.html?referenceKeywordName=B2C>

<http://www.bia-messung.at/einleitung.php>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>

<http://www.schlankundvital.info/index.html>

<http://www.die-essberater.de/index.html>

<http://www.adipositas-shg.at/frameset/index.html>

<http://derstandard.at/1328507817424/Befragung-Wie-Patienten-mit-Morbus-Crohn-leben-und-leiden>

[http://de.wikipedia.org/wiki/Cluster_\(Wirtschaft\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Cluster_(Wirtschaft))

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/cluster.html>

http://www.mitteldeutschland.com/fileadmin/bilder/Ziele/WiM_080228_Clusterstrategie.pdf

<http://produktmanager.biz/marketing/doku.php?id=marketing:swot>

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html>

<http://produktmanager.biz/marketing/doku.php?id=marketing:swot>

<http://www.disneylandparis.at>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Legoland>

<http://de.wikipedia.org/wiki/SeaWorld>

http://www.adobesolutions.de/fileadmin/user_upload/downloadcenter/Adobe_Roadshow/2012_04_Whitepaper_Erfolgsfaktoren_digitales-Marketing.pdf

<http://search.microsoft.com/de-de/results.aspx?form=MSHOME&setlang=de-de&q=kompodium%202011%20finanzen>

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, 31.1.2013

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Brachtl', with a stylized, cursive script.

Daniela Brachtl